

السلوك التنظيمي

ORGANIZATIONAL BEHAVIOR

الاستاذ الدكتور

محمد الفاتح محمود بشير المغربى

السلوك التنظيمي

الاستاذ الدكتور محمد الفاتح محمود بشير المغربى



السلوك التنظيمي



الطبعة الأولى

٢٠١٦م

المملكة الأردنية الهاشمية

السلوك التنظيمي

الاستاذ الدكتور: محمد الفاتح محمود بشير المغربى

دار الجنان للنشر والتوزيع

عمان – العبدلي - مجمع جوهرة القدس التجاري – ط(M)

- هاتف: **00962 6 4659891** تلفاكس: **00962 6 4659892**
- موبايل: **00962 795747460** موبايل: **00962 796295457**
- هاتف السودان – الخرطوم **00249 918064984**
- ص.ب ٩٢٧٤٨٦ الرمز البريدي ١١١٩٠ العبدلي
- البريد الإلكتروني: **dar_ jenan@yahoo.com**

daraljenanbook@gmail.com

السلوك التنظيمي

الاستاذ الدكتور

محمد الفاتح محمود بشير المغربى

استاذ ادارة الاعمال

جامعة القران الكريم والعلوم الاسلاميه

كلية الاقتصاد والعلوم الاداريه



مقدمة:

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على سيدنا محمد مفتاح الرحمة وعين النعمة المبعوث رحمة للعالمين، الذي زكاه ربه وأعلى قدره وخلقه فقال: (وإنك لعلى خلق عظيم) القلم ٤ وعلى آله وصحبه الطيبين الطاهرين الذاكرين إلى يوم الدين وبعد،

تُفرض على الجنس البشري في كثير من بقاع العالم سرعة التغيرات المحلية، والعالمية التي تفرض على الإدارة فكرا جديدا ورؤية جديدة، حيث يأنس لها البعض، ويهرب منها البعض الآخر لأنها تُحَب وتُكره وفق ديناميكية الفرد واستعداده. وبالتالي فإن الفرد بغض النظر عن موقعه ليس بمعزل عن تأثير تلك المتغيرات، ولا يوجد من هو محصن عنها سواء أكان بالنظم الاجتماعية أو بالقيم والاتجاهات، لذلك فإن توقعات الأفراد سوف تختلف، وعليه سيلحق التغير المشكلة بالأنماط السلوكية، وبدوره ذلك سوف يؤثر سلبا أو إيجابا على أداء الأفراد بالمنظمات. ان السلوك في موقع العمل يشكل عوامل فرديه وجماعيه تنظيميه وان السلوك التنظيمي يعني بدراسة الفرد والجماعة داخل المنظمه اي داخل التنظيم الذي تحويه المنظمه بكل كوادرها البشريه بداءا من الخفير حتي المدير.

يعد دراسة السلوك التنظيمي من أكثر المواضيع التي حضيت بدراسة واهتمام العديد المفكرين والباحثين والاختصاصيين ومن أكثرها إثارة وتعقيدا، إذ يعد الإنسان من أكثر عناصر الإنتاج أهمية في المنظمات المختلفة، فمهما توافرت المستلزمات المادية للمنظمات فإن العامل الإنساني والموارد البشرية المتاحة تبقى من أكثر العوامل حسما في تحقيق كفاءة وفعالية الأداء التنظيمي المستهدف، كما أن الإنسان يعتبر العنصر الوحيد الذي لا يمكن السيطرة على سلوكه وانما يمكن مراقبته وتوجيهه فقط وهذا راجع إلى تباين طبيعة الأنماط السلوكية للأفراد أو الجماعات وفقا لمقتضيات العمل التنظيمي والمتغيرات التي تتحكم بصور أدائهم وانجازهم لأهدافهم، إذ من المتعذر القول بأن الأنماط السلوكية للأفراد تأخذ جانبا متجانسا داخل التنظيم وخارجه، ومن هذا المنطلق فقد كرس العديد من المفكرون والباحثون اهتمامهم بدراسة السلوك التنظيمي للأفراد

والجماعات مستهدفين من ذلك تحقيق درجة عالية من الانسجام بين الأهداف التنظيمية المتوخى تحقيقها وسلوك الأفراد العاملين فيها " إذ أن خلق حالات الانسجام والتعاون بين الأفراد من جهة وبين الأهداف المتوخى تحقيقها من جهة أخرى من شأنه أن يعطي للمنظمة قدر كبير من الاستقرار واستمرارية الأداء الهادف في إطار تحقيق الأهداف المبتغاة.

هو الحقل الذي يهتم بدراسة سلوك واتجاهات وآراء العاملين في المنظمات وتأثير المنظمات الرسمية وغير الرسمية على إدراك ومشاعر وأداء العاملين وتأثير البيئة على المنظمة وقواها البشرية وأهدافها وأخيراً تأثير العاملين على التنظيم وكفاءته.

إن دواعي الاهتمام بدراسة السلوك التنظيمي هو أن الإنسان أهم عناصر التنظيم (يهتم السلوك التنظيمي بالأفراد والمجموعات ونشاطاتهم في التنظيم حيث تسعى الإدارة لتحقيق أعلى درجة من الكفاءة في تحقيق أهدافها لكن هذه الأهداف لا يمكن تحقيقها دون الجهد الإنساني تفكيراً وعملاً من هنا كان السلوك التنظيمي عنصراً مهماً في الإدارة لأن موضوعات السلوك التنظيمي تسعى إلى تزويد المديرين بالمعلومات الضرورية لفهم الأفراد والمجموعات وكيفية سلوكهم لذلك فهي تضيف جانباً هاماً من المهارات الأساسية اللازمة لمتخذي القرارات في التنظيم الإداري فالمدير حينما يقوم بوظائفه الإدارية من تخطيط وتنظيم وقيادة وتنسيق ومتابعة فإنه يكون في أمس الحاجة لمعرفة أثر وواقع قراراته على الأشخاص العاملين أن العنصر البشري هو الغاية وهو الوسيلة لتحقيق الأهداف إذاً فمعرفة العنصر البشري أمراً مهماً مثل حاجة المدير للإلمام بالأمور المحاسبية والمالية والتنظيمية لذلك فهو يحتاج لمعرفة دوافع العنصر البشري واحتياجاته وكيفية إقناعه وتجنب مقاومته للغير والتطوير. والتنظيمات الحديثة (كبر حجمها وضخامة عدد العاملين بها) تتميز التنظيمات الحديثة بكبر حجمها وضخامة عدد العاملين بها فنتيجة للمشكلات المالية والتنظيمية والفنية وغيرها من المشكلات ينتج عن ذلك مشكلات إنسانية تحتم وجود تنسيق وتفهم للحاجات الإنسانية من أجل تحقيق الأهداف المنشودة. والتقنية الحديثة (الأخذ بأساليب التقنية يتيح فهماً أوسع وأعمق

للاتصالات والمفاوضات وحل النزاعات) أصبحت المنظمات إلى جانب كبر حجمها تأخذ بأساليب التقنية الأمر الذي أصبحت معه هذه المنظمات أكثر تعقيداً فقد أصبح الأفراد أكثر تخصصاً وأصبحت القوى العاملة تضم العديد من الفنيين والإداريين والمتخصصين سواء في شكل لجان عمل أو مجالس إدارات مما أوجد معه الحاجة إلى فهم أعمق لعمليات الاتصالات والمفاوضات وحل النزاعات. والحاجة لفهم أعمق لرغبات واحتياجات ودوافع المتعاملين مع المنظمة من طالبي الخدمة أو السلعة إلى جانب العاملين في المنظمات فإن هناك فئة المتعاملين معها سواء طالبي الخدمة أو السلعة حيث تدفعهم احتياجاتهم ورغباتهم للسلوك بطريقة مختلفة من شخص إلى آخر وقد تختلف عن سلوك العاملين أنفسهم مما يعني الحاجة إلى فهم أعمق لرغباتهم واحتياجاتهم. وتغيير اتجاهات العاملين / درجة تعاونهم / إبداعهم / تهيئتهم للتغيير والتطوير. الإنسان بصفة عامة كائن معقد له دوافعه ويختلف تكوينه النفسي أو ما يعرف بالشخصية الإنسانية من فر إلى آخر مما يترتب على ذلك أن وجهة نظر الفرد وإدراكه لعناصر وحقائق البيئة الخارجية من أشخاص وأشياء تعكس شخصية الفرد نفسه فنحن نستطيع أن نفهم الشخص بدرجة أكبر إذا نظرنا إليه من داخله أي عن طريق تحليل شخصيته الذاتية ككل متكامل. والمزيد من التفهم للفرد ودوافعه ومكونات شخصيته وما يهدد نفسيته نتيجة القلق / الصراع / الإحباط / ..الخ ، التي قد يتعرض لها نتيجة عدم قدرته على التكيف مع البيئة. قد يفشل الإنسان في محاولته للتكيف مع البيئة وينتج عنه القلق والإحباط والصراع الذي يهدد النفس البشرية ويفقد الشخص توازنه النفسي ففي الإلمام بعلوم السلوك ما قد يساعد على حماية النفس البشرية ما يهددها، وزيادة قدرة رجل الإدارة والتنظيم على التعامل مع العاملين، وتحليل ســـــلوكهم والتنبؤ به وتوجيهه بما يخدم مصلحة العمل وتحقيق أهدافه. تعتبر الإدارة مسئولة عن التغيير والتطوير مما قد ينتج عنه مقاومة العاملين للأفكار الجديدة فدراسة السلوك توفر للقياديين فرصة بث روح الفريق وتقبل الغير والتعاون الاختياري والإبداع وجعلهم يتخذون قراراتهم بطريقة أفضل. وزيادة قدرة المديرين وتمكنهم قيادياً وإدارياً بزيادة معرفتهم عن الجوانب السلوكية

للعاملين : دوافع / قدرات / اتجاهات / حاجات / مكونات شخصيه وحتى الميول والمزاجية لا شك أن المديرين في كافة المستويات الإدارية لن تكتمل لهم مقومات القيادة الإدارية الناجحة ما لم يقفوا على حقيقة دوافع الأفراد وحاجاتهم ومكونات شخصياتهم واتجاهاتهم وقدراتهم وميولهم. ومما سبق ذكره يصبح جلياً أن رجال الإدارة والتنظيم في حاجة ماسة إلى أساس نفسي لفهم الطبيعة البشرية وتحليل تصرفات الأفراد سواء كانوا متعاملين مع التنظيم وكذلك التنبؤ بهذا السلوك والتحكم فيه وتوجيهه ومعرفة كيفية تأثير الأفراد في سلوك بعضهم البعض وكذا تفسير الظواهر الإنسانية التي تتمثل في شكل تحديات أو عقبات على أساس هذا الفهم والتفسير للسلوك الإنساني في التنظيم يمكن رسم السياسات الفعالة الكفيلة بتوجيه سلوك الأفراد الوجهة الصحيحة.

حيث إن رجل الإدارة يواجه باستمرار مشكلات إنسانية إلى جانب ما يواجهه من مشكلات فنية وهو في كلا الحالتين يحتاج إلى نظريات تمده بالأسس والمبادئ العلمية التي توفر له سبل معالجة وحل هذه المشكلات

يعني هذا الكتاب بدراسة سلوك الأفراد تجاه أدائهم وذلك إن الأداء هو العامل الحكم علي الجهد المبذول من قبل العامل في المؤسسة ويعكس كيفية قيامها بانجاز مهامه ومتطلباته وذلك إن نتائج الأداء تأتي وفقا للعوامل التي تؤثر عليه.

لقد جاء هذا الكتاب ليعالج الأنماط السلوكية التنظيمية والتي ترى الإدارة بأنها لا تحقق الأهداف، من خلال التقديم العلمي الواضح والموضوعي لتحليل وتفسير وفهم ذلك السلوك، ثم وضع الحلول من قبل الإدارة لذلك، وسوف يتم التعرض لذلك من خلال فصول هذا الكتاب، حيث سنتناول في الفصل الأول مفاهيم أساسية في السلوك التنظيمي الفصل الثاني الشخصية والإدراك الفصل الثالث الاتجاهات والتعلم الفصل الرابع القيم الفصل الخامس ضغوط العمل الفصل السادس التفاوض الفصل السابع الهيكل التنظيمي الفصل الثامن عشر القيادة الفصل التاسع السلوك الجماعي في المنظمات الفصل العاشر الاتصال الفصل الحادي عشر الدافعية والتحفيز الفصل الثاني عشر

الانتماء التنظيمي والثقافة التنظيمية الفصل الثالث عشر الرضا الوظيفي الفصل الرابع عشر التغيير والتطوير التنظيمي.

وبعد فإن هذا جهد المقل، فإن كان حقاً فمن الله عز وجل وإن كان غير ذلك فمن نفسي ومن الشيطان. وأملي ممن يقرأ هذا الكتاب توجهي بالنصح والإرشاد، والدال على الخير كفاعله.

سائلين المولى الكريم تبارك وتعالى أن يتقبل هذا العمل وأن يكون هذا الكتاب إضافة مفيدة إلى المكتبة الإدارية يسترشد بها الباحثون ويستضئ بها طلاب العلم.

والله من وراء القصد وهو سبحانه الهادي إلى سواء السبيل

الفصل الأول

مفاهيم أساسية

اولا: تعريف السلوك التنظيمي:

تعددت تعاريف السلوك التنظيمي باختلاف العلماء

١. تعريف سيننلافي وواليس هو الاهتمام بدراسة سلوك العاملين داخل الوحدات التنظيميه المختلفه واتجاهاتهم وميولهم وارائهم في المنظمات والجماعات الرسمية تؤثر في ادراكات العاملين ومشاعرهم وتحركاتهم كما تؤثر في المنظمات البشريه واهدافها

٢. تعريف ديفيز يري ان مصطلح السلوك التنظيمي يمثل تفاعل العنصر البشري من خلال جميع المنظمات مثل الاعمال التجاريه والحكوميه يجتمعون لتحقيق اهداف معينه

٣. تعريف العديلة ان السلوك التنظيمي هو المحاولة الشامله لفهم سلوك العاملين في المنظمة او المنشاه سواء افراد او جماعات صغيره او افراد كثيرين كوحدة شامله ومتكامله

٤. تعريف حديث استيفن روبيتز ٢٠٠٥م: هي الدراسة المنظمة للاتجاهات والافعال للعاملين في المنظمه

ثانياً: مفهوم السلوك التنظيمي

يشير السلوك التنظيمي الي مجال الدراسة الذي يبحث عن المعارف والمعلومات المتعلقه بالسلوك داخل التنظيمات من خلال الدراسة العلميه والافراد والجماعات والعمليات التنظيمية لتحسين فعالية المنظمة[1].

ينطوي مفهوم السلوك التنظيمي علي حقيقة ان المنظمه عبارة عن وحدة اجتماعية هادفه يعمل في اطارها الفرد لتحقيق اهداف معينه

---

(1) جيرال جونيرج، إدارة السلوك في المنظمات، ط٢، (الرياض، دار المريخ، ١٩٩١م)، ص٣.

ويعرف السلوك التنظيمي بانه الاستجابات التي تصدر عن الفرد نتيجه لاحتكاكه بغيره من الافراد او نتيجه لاتصاله بالبيئه الخارجيه من حولهم ويتضمن بهذا المعني كل مايصدر عن الفرد من عمل حركي تفكير، سلوك لغوي ادراكات، انفعالات.

ثالثاً: اهمية السلوك التنظيمي:

يمكن تلخيص اهمية السلوك التنظيمي في بعض النقاط هي:

- اهمية الموارد البشريه للمنظمة يستلزم ضرورة الاهتمام بدراسة وفهم سلوك الافراد بما لهم من تاثير علي فعالية المنظمة.
- تعتبر النظره الي الموارد البشريه جذب الانتباه الي ضرورة الاهتمام بتنمية وتطوير هذه الموارد.
- تعقد الطبيعه البشرية ووجود الاختلافات الفرديه التي تميز هذا السلوك مما يتطلب من المنظمه فهم وتحليل هذه الاختلافات للوصول الي طرق تعامل متميزه تتناسب مع هذه الاختلافات وهذه الزيادة للتاثير والتحكم في هذا السلوك[1].

لذا فان ادارة السلوك التنظيمي يمكن ان تقدم لمنظمات الاعمال مايلي: ـ

١. الاجابه علي الكثير من التساؤلات حول السلوك الفردي والجماعي داخل المنظمات.
٢. معرفة الاسباب وراء نجاح المنظمات وتحقيق اهدافها والوقوف لتفهم هذه الاسرار
٣. معرفة الاسباب الحقيقية لاختلاف الافراد وردود افعالهم تجاه المثيرات.
٤. معرفة العوامل البيئيه المؤثره علي سلوك الموظف وانتاجيته.
٥. توجيه التنافس والنزاعات الداخليه واستثمارها.
٦. معرفة اسباب التوتر والقلق الذي يحدث للعاملين محاولة التصدي لمنعه والتخفيف من حدوثه.
٧. توجيه القياده الي النمط الاكثر جاذبيه وتأثيره علي العاملين.

---

[1] المرجع السابق، ص٤.

8. معرفة افضل السبل للتوجيه السلوك وتلبية احتياجاته.
9. معرفة الحوافز التي يمكن ان يكون لها تاثير اكبر عند كل مستوي اداري (مادي ـ معنوي...الخ) [1].
10. الوقوف بشكل اكبر علي وادق لمتطلبات البيئه وتاثيراتها علي المنظمة ومستوياتها وما تقدمه من فرص وماتضعه من قيود.
11. معرفة اتجاهات العاملين والتنبؤ بسلوكياتهم بمايخدم مصلحة التنظيم
12. معرفة الفروق الفرديه بين العاملين وقدراتهم يتيح مجال اكبر لوضعهم في الوظائف المناسبه
13. معرفة كيفية الاستفاده من التاثيرات الايجابيه للتنظيمات غير الرسميه علي العاملين

رابعاً: اهمية السلوك التنظيمي:

١ـ من الناحية العلميه:

امكانية تطوير نمط الشخصية القائدة من خلال الاستفاده من النتائج والدراسات التي اهتمت بايجاد العلاقات بين نمط القياده والمتطلبات والموقفيه ويستخدم ايضا السلوك التنظيمي في اختيار الاسلوب الملائم لتقيم اداء العاملين.كما يرشدنا في اختيار الوسائل المناسبه لجذب الافراد اللذين يتمتعون بمواهب خاصه للعمل بالمنظمه والعمل علي تنميتها.

٢ـ اهمية النمو الشخصي للافراد:

ان فهم السلوك يعد انجازا ومكسبا شخصيا حيث تزداد معرفة وادراك الفرد لذاته ويعد ذلك احد اشكال القدرة علي فهم الاخرين والعمل بفعاليه مع الرؤساء والزملاء والمرؤسين امرا ضروريا لتحقيق التقدم في العمل وشغل الوظائف القياديه.

---

(1) أحمد السيد، مدخل دراسة السلوك التنظيمي، (عمان، دار الميسرة للنشر والتوزيع، ٢٠١١م)، ص١.

اهمية السلوك التنظيمي

أ- التوضيح (التفسير):

بعد التغير من اسباب حدوث ظاهرة اهداف دراسة السلوك التنظيمي.فمثلا العاملين يتركون وظائفهم للعديد من الاسباب منها عدم ملائمة الاجر والملل الوظيفي وعند ذلك يمكن المديرون اتخاذ الاجراءات التي تغير ذلك السلوك في المستقبل

ب- التنبؤ:

يتنبأ المديرون بتوقع النتائج والاحداث المستقبليه الناتجه عن اتخاذ القرار او التصرفات ويمكن للمدير التنبؤ باستجابه السلوكيه للافراد وذلك بناء علي معلومات مستمره من علم السلوك التنظيمي كما يمكن اختيار لمدخل الملائم لتنفيذ التغير المناسب لضمان مقاومه العاملين

ج السيطره:

معرفة الانماط السلوكيه للافراد والجماعات يساعد بما لا يقبل الشك في السيطره علي السلوك العام للعاملين من داخل المنظمه فالمعرفه المسبقه للمواقف والاتجاهات السلوكيه تمكن المنظمه علي تحقيق الرقابه والسيطر [1].

خامسا: خصائص السلوك التنظيمي:

١. يتطلع السلوك التنظيمي الي تحسين الموارد البشريه ان ارباب الاعمال والمدراء في اوئل القرن العشرين كانوا بالقطع يملكون وجهات نظر سلبيه واتجهات سيئه تجاه العاملين فكانو يعتبرون انهم اناس كسالا يكرهون العمل ويحتاجون الي التوجيه ولن يعملون الا اذا تم دفعهم واجبارهم علي العمل

٢. يعترف السلوك التنظيمي بالطبيعه المتغيره الدينمايكيه للمنظمات المنظمه بناء اجتماعي يتكون من جماعات وافراد يعملون معا لتحقيق اهداف متفق عليها ويعترف علماء السلوك التنظيمي بان المنظمات ليست وحدات ساكنه ولكنها دينميكيه ودائمه اي انها انظمه تغذيه ذاتيه تستخدم الطاقه لتحويل موارد من

---

(١) محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، (عمان، دار وائل للنشر، ٢٠٠٢م)، ص٢.

البيئه مثل المواد الخام الي مخرجات منتج نهائي مثلا يفرض السلوك التنظيمي عدم وجودمدخل مثالي يتفق علماء السلوك التنظيمي عل عدم وجود مدخل مثالي لدراسة السلوك الانساني في المنظمات فمثلا هناك عوامل واضحة الاهميه منها العوامل الفرديه مثل قيام الاعمال الفردية المهارات ودوافع المثابره في العمل ولكن وحدها توضح فقط جانب من الصوره فيجب علينا ايضا ان ناخذ في الحسبان العديد من العوامل الموقفيه مثل العلاقات الاجتماعيه بين الزملاء وكذلك العوامل البيئيه المحيطه مثل الاقتصاد القومي.

فكل هذه المتغيرات لاتلعب ادوار منفصله في التاثير علي كيفية تصرف فرد معين حين يعمل ولكن تاثيرها علي السلوك يكون موحدا ويزيد من تعقيد الموقف[١].

التطور التاريخي للسلوك التنظيمي:

لم يبدأ الاهتمام بدراسة السلوك التنظيمي الا في بداية القرن العشرين وزاد الاهتمام في العقود الاخيره من هذا القرن ويمكن توضيج هذا التطور من خلال الاتي:

- الاداره العلميه.
- حركة العلاقات الانسانيه
- السلوك التنظيمي للنظريه الكلاسيكيه للتنظيم
- السلوك التنظيمي في العصر الحديث.

الادارة العلميه:

اهتمت الاداره العلميه بزيادة الانتاجيه للعاملين وبداءت بالتفكير بالطرق التي تودي الي ذلك وتوصلت الي امور علي يد الاب الروحي للاداره فريدرك تايلور من اهمها:

- يجب تجزئة وظيفة الافراد الي مهام صغيره ويجب معرفة انسب الطرق لاداء كل مهمه.
- يجب ان يتم تنظيم العمل في المنظمه بين الاداره والعمال وتطلع الاداره بمهام الوظائف والاجور والتعين ويتطلع العملاء باداء وتنفيذ المهام الموكله لها.

---

(١) جيرالد جرنبيرج (مرجع سبق ذكره)ص ١٢

حركة العلاقات الانسانيه:

قام التون مايو وزملائه باجراء تجارب لايجاد العلاقه بين الظروف الماديه والاداء من خلال الاهتمام بالعوامل الاجتماعيه معاملة الادارة للعاملين الي طبيعة العلاقات داخل العمل بدراسة مايلي:

١. العلاقة بين الاضاءة والانتاج
٢. العلاقة بين الظروف الماديه والاداء.
٣. الاهتمام بامور اخري اجتماعيه غير ماديه.
٤. اجراء تجربه علي مجموعه بطيئه من العمال ومجموعه سريعه فوجدو ان العمال لايحاولو زيادة الانتاج بل البطء في الانتاج وتغير الانتاج بحثوا في الاسباب وتوصلو الي[1]:
   - الخوف من زيادة معدل الانتاج.
   - ان الادارة تسعي الي هذا الحد من الانتاج.
   - حماية الزملاء البطيئيون في العمل.

من هنا كان لابد لفت انتباه الاداره بانهائة يجب عليها الاهتمام بالعوامل الاخري الماديه اذاماارادت ان تعمل علي زيادة الانتاج وتحسين الاداء.

النظريه الكلاسيكيه للتنظيم:

تتمثل هذه النظريه بعدة نظريات منها:

نظرية التقسيمات الاداريه:

اهتمت بالكفاءة الاداريه للتنظيم لكل من اكبر روادها هنري تايلور ومانادي من مبادئي ادارية لها الاثر الكبير في نجاح المنظمات وهي ١٤ مبدأ منها:

تقسيم العمل السلطه والمسئوليه المركزيه وحدة الامر وحدة التوجه التسلسل الهرمي للوظائف مكافأة العاملين والعداله والانصاف المبادره وروح الجماعه وحدة الهدف اولوية المصالح الشخصية.

---

(١) راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، (الإسكندرية، الدار الجامعية، ٢٠٠٢م)، ص٣٢.

تقيم العمل:

يمكن تقيم العمل بين الناس بحيث يكونون متخصصون في او تعين متخصصون للقيام به.

السلطه والمسئوليه:

السلطه تعني الحق في اصدار الاوامر. اما المسئوليه فتعني مقدار المسائله الناجمه عن التمتع بحق اصدار الاوامر[1].

الضغط والمركزيه:

- وحدة الامر: حين يتلقي المرؤسين التعليمات من رئيس واحد فقط.
- وحدة الهدف: تعني ان كل وحدات التنظيم لابد ان تساهم انشطتها الي تحقيق اهداف المشروع.

اولوية المصالح العامه علي المصالح الشخصيه:

وهذا يعني عندما تتعارض مصالح المنظمه مع مصالح الفرد تاتي مصلحة المنظمه في ترتيب متقدم.

التسلسل الهرمي للوظائف:

لابد من وضوح التبعيات الرئيسيه باعتبارها خطوط والاتصالات بين الرؤساء والمرؤسين وعلي كل منها ان يتبع الخطوط بدقه في عملية الاتصالات.

العداله والانصاف:

لابد من توفير معامله عادله لكل العاملين.

النظريه البروقراطيه:

صاحب هذه النظريه عالم الاجتماع ماكس وبيبر والذي اقترح صيغه مثاليه للهيكل التنظيمي وكان يعتقد ان هنالك طريقه مثلي لتنظيم العمل حتي يعمل اي تنظيم بكفاءة عاليه ولهذا بين ماكس وبيبر نظرية في البيروقراطيه علي المبادي التاليه[2]:

---

(1) المرجع السابق، ص٣٣.

(2) المرجع السابق، ص٣٤.

التخصص وتقسيم العمل: هو اساس الاداء الناتج للاعمال والوظائف.
التسلسل الرئاسي: ضروره لتحديد العلاقات بين المديرين ومروسيهم.
نظام القواعد: مطلوب لتحديد واجبات وحقوق العاملين
نظام الاجراءات: ضروري لتحديد اسلوب التصرف في ظروف العمل المختلفه
نظام العلاقات غير الشخصية:
مطلوب شيوع الموضوعيه والحياديه في التعامل.

السلوك التنظيمي في العصر الحديث:

في عقد الاربعينيات كانت هنالك اشاره واضحه لبذوغ علم جديد فقد نوقشت اول رسالة دكتوراه في السلوك التنظيمي عام ١٩٤١ وبعدها بحوالي اربع سنوات ظهر اول مرجع في الموضوع في اواخر الخمسينيات وبداية الستينات كان الموضوع محل اهتمام متزايد حيث تبين الكثير من البرامج لبحوث دراسة بعض العمليات الاساسيه في الموضوع اي ان فترة الاربعينيات والخمسينات شهدت نمو غير منتظم في استخدام الطريقه العلميه في القضايا الاداريه والتنظيميه كما شهدت فترة الستينيات نمو دراسة السلوك التنظيمي[1].

نظريات السلوك التنظيمي:

١ نظرية ميكافيلي في تفسير السلوك الانساني

علي انه سلوك الناس محفوف بعدم الثقه والشك وان الاسلوب المناسب للسيطره علي السلوك هو القسوة والخداع او اي وسيله اخري يمكن من خلالها للسيطره علي هذا السلوك وقد كتب ميكافيلي كتابه (الامير) في القرن السادس عشر لنيل رضا حاكم احدي الامارات الايطاليه وفي هذا الكتاب وصف ميكافيلي كيف يجب ان يتصرف الامير الكؤف وكان المبدأ الاساسي في هذا الكتاب هو الغايه تبرر الوسيله وهذا يعني ان اي وسيله تصرف حتي لو كانت غير شرعيه او اخلاقيه هي مشروعه ويمكن الاعتماد عليها لتحقيق الغايه وقد تولت نصائح ميكافيلي للامير الكؤف بضرورة استخدام المكر

---

(١) فايقة فوزي حسن، نظرية المنظمة، (بغداد، دار الشئون الثقافية، ١٩٩٠م)، ص٢٤.

الخداع التدليس والدهاء والمناوره بجانب استخدام القهر والعقاب والردع كاساليب لاحكام الرقابه علي تصرفات وسلوك المرؤسين ولا يمنع هذا من استخدام الحوافز والمكافأة علي ان يكون هذا في ظل استخدام الردع.

٢ النظريه السلوكيه:

هي ان تنظر للانماط السلوكيه للافراد علي انها لانشاء لوجود فوارق داخليه للفرد وانما تكون ناتجه بسبب المنبهات الحسيه والحركيه التي تودي الي تحريك الافعال مما ينتج انماط سلوكيه[١].

٣ نظرية الرشد:

ونقول ان الانسان يملك قدره رشدانيه علي تحديد واختيار انماط سلوكيه بما يتناسب مع مواردها وممتلكاتها بالمنهجيه التي يعتبرها ملائمه لتخيراتها وتصوراته ويبذل جهد وطاقه لاشباع رغباته

٤ نظرية جشطالت

تقول هذه النظرية ان البيئه التي يعيش فيها الانسان تتكون من مجموعه من العناصر متداخله واذا حصل تغير فنها ستؤدي الي حالة عدم التوازن مما يحقق حاله من القلق والتوتر.

٥ النظريه الكلاسيكيه:

تشير الي ان النظريه القديمه في تفسير السلوك الانساني ولقد افترضت هذه النظريه بان الافراد كسالي وانهم غير قادرين علي تنظيم وتخطيط العمل وانهم غير عقلانين وانهم انفعالين ولهذا فانهم غير قادرين علي اداء اعمالهم بصورة سليمه وفعاله وعليه وجب السيطره علي هذا السلوك غير الرشيد فبات افتراضات هذه النماذج الكلاسيكيه تؤمن بضرورة فرض نموذج عقلاني ورشيد وقوي علي العاملين وذلك في محاولة السيطره والتحكم في السلوك داخل المنظمات[٢].

([1]) المرجع السابق، ص٢٤.

[2] - WWW.HVDISCUSSION.COMHR4979

محددات السلوك التنظيمي

ان السلوك التنظيمي يعتمد علي عدد من المحددات منها مايتعلق بالفرد او الجماعه فان اطلاع الاداره علي مستوي شخصيات العاملين او ادراكهم او دوافعهم او مدي ثقافتهم سيدفع المنظمه الي التنبؤ المسبق بسلوك الافراد ومحاولة توجيههم نحو تحقيق اهدافهم هذا من جهة ومن جهة اخري للجماعات فان اطلاع الاداره علي التنظيمات الرسميه او الغير رسميه للجماعات والصراع الذي يدور فيها كل ذلك يمكن الاداره من توجيه هذا الصراع وتحويله الي منافسه وتحفيزهم لزيادة عملية الانتاج وخلق روح التعاون بما يخدم روح التنظيم.

محددات السلوك علي الفرد:

من المعلومات المهمه التي تقتضيها ادارة المنشاة في العصر الحديث تلك التي تتعلق بسلوك الفرد اثناء العمل وعند دراسة هذا السلوك وجد انه يتأثر بعدد من العوامل الداخليه المتعلقه بالفرد وهي الشخصية، الادراك، التعليم، الاتجاهات، الدوافع والقيم[1].

١/ الشخصيه:

أ- تعريف الشخصيه:

هي كل الخصائص المميزه للفرد التي تؤدي الي استجابات منسقه وثابته نسبيا للمثيرات البيئيه من حوله، واوضح دكتور خليفه بركات في كتابه (تحليل الشخصيه) يمكن تعريف الشخصيه بانها:هي الطابع الثابت نسبيا للتنظيم التكاملي لصفات الفرد الناتجه من التفاعل المستمر بين استعداده ومكوناته الجسميه والعقليه الموروثه والمكتسبه وبين المؤثرات اذا كان بها اسلوبها الخاص المميز لها عن غيره في التكيف مع هذه البيئه.

ب- مفهوم الشخصية:

الشخصية والصفات والمميزات السلوكيه التي تميز الفرد عن الاخرين بحيث ان لكل فرد خصائص وصفات معينه يمتلكها دون غيره وهي التي تحدد السلوك الذي يتخذه عند

---

(1) زكي مكي إسماعيل، السلوك التنظيمي، ط٢، (الخرطوم، شركة مطابع السودان للعملة، ٢٠٠٤م)، ص٣٤.

تفاعله مع الاخرين ويركز جوردون البورت علي النظر الي الشخصيه الانسانيه باعتبار انها نظام مفتوح اي يتفاعل مع البيئه الخارجيه.

ج- اهمية الشخصية في مجال الاعمال:

ان الشخصية تمثل اهمية خاصة في مجال ادارة الاعمال وان دورها مؤثر جدا في نجاح او فشل تلك المنظمه فالمنظمات عند توفيرها لمواردها البشريه تقوم بالاتي: ١ تحديد وظائفها والمتطلبات التي تريدها كل وظيفه.

تبدأ بعمليات الاختيار سواء كانت عقليه او نفسيه تؤخذ نتائج هذه الاختبارات كمؤشرات للشخصيه من حيث الاتزان والتكيف مع المواقف والقدره علي التخطيط واتخاذ القرارات ونجد ان الشخصية المطلوبه في مجال الاعمال تقتضي توفر الشخصية الاداريه والشخصية التي تتمتع بصفات القياده والخلقيه الاداريه بينما الشخصيه الانسانية تعني الشخصية التي تتمتع بسلوكيات ايجابيه كالجانب الانساني[1].

د- مكونات او محددات الشخصية:

وقد قسم علماء النفس هذه المحددات الي خمسة محددات شملت الاتي:

١. محددات خاصه بتفاعل الفرد مع الجماعه الي علاقة الفرد بالبيئه المحيطه.
٢. المحددات الاوليه التي تتمثل في الخصائص الوراثيه.
٣. محددات ناتجه من الدور الذي يؤديه الفرد تجاه الوظيفه.
٤. محددات خاصه بالحاجات الانسانيه.
٥. السلوكيات التي يتبعها الفرد ف موقف معين.

المحددات الاوليه:

يولد الفرد وهو يحمل جينات وراثيه تنتقل اليه بعض الصفات عن طريق الوراثه من ولادته تحمل هذه الجينات كثيرا من الصفات بعضها موجب والاخر سالب فالصفات الموجبه هي التي تنتقل مباشرة من الوالدين اما السلبيه فهي تلتقي بالتزواج بصفات سالبه اخري، الصفات الوراثيه تشمل الذكاء واللون والكثير من الصفات هذه الصفات يتعدد

---

(١) المرجع السابق، ص٣٥.

وجودها في الشخصيه وتنتقل من جيل لاخر وتصبح صفات ملازمه للشخصية او سمات للشخصية بحيث يصعب تجاوزها

محددات مكتسبه من البيئه المحيطه:

تقدر علاقات الانسان مع من حوله ياتي تأثيرها بهم وتأثرهم بها

محددات خاصه بالدور الذي يؤديه الفرد بالوظيفة التي يعمل بها:

ان لكل وظيفة سلوكيات محدده تقتضي شاغلها ان يؤديها وبالتالي فان الفرد حينما يؤديها يشغل وظيفه ما فكأنما يودي دورا محددات تقتضيها هذه االوظيفة ومن ثم يصبح هذا السلوك سلوكا وظيفيا كثيرا ما نلاحظ في واقع الحياة العلمية تبايننا واختلافا في تصرفات المدير في نطاق العمل وتصرفات الشخصية الاخري[١].

الحاجات الانسانيه للفرد

تعتبر الحاجات الانسانية للفرد دافعا لسلوك الفرد بحيث تمثل الحيويه والطاقه التي تدفعه لاشباعها بحيث ان هذه الطاقه والحيويه تعكس لنا السمات والملامح التي تميز هذه الشخصية من حيث النشاط والكسل والجديه والتسيب بحيث تعكس هذه السلوكيات الصفات والملامح الشخصيه وتتأثر سلوكيات الشخصية ايضا بالقدرات المختلفه التي يمتلكها الفرد من القرارات العقليه او عقليه او عاطفيه

السلوكيات التي يتبعها الفرد في موقف معين:

يقصد بالمواقف غير الروتينيه كتصرفات المدير في الحالات الطارئه والحوادث والحالات الانسانيه فيتجاوز خلالها ضوابط اللوائح التي تنظم العمل وياتي سلوكه وفق ما يقتضيه الموقف مثال:

قد تنص اللوائح علي ان عمليات الشراء تتم وفق احضار ثلاثه فواتير عمل من ثلاث جهات مختلفه وان يتم الشراء من اقلها سعرا او يتم الشراء من الوحدات الحكومية التي تعمل في هذا المجال او ان يتم الشراء وفق الاسعار التي تحددها الدولة[٢].

---

(١) المرجع السابق، ص٣٦.

(٢) المرجع السابق، ص٣٦.

خصائص ومميزات الشخصية:

هناك مجموعة من الصفات والخصائص التي حددها علماء النفس والسلوك باعتبارها خصائص تختلف من شخصية لاخري مثل التميز بمعني ان للشخصية صفات تميزها دون شخصية اخري او قد يتمتع بسمات معينه كالكبرياء والاعتزار والتواضع او الشخصية القلقة...الخ وكلها خصائص وسمات نجدها تختلف من شخصية لاخري

١/ اثر الحاجات في توجيه سلوك الفرد:

لاشك ان الاحساس بالحاجه لدي الفرد اثر كبير في السلوك المعين لاشباعها فمتي ماكان الفرد قدرا علي هذا الاشباع سارت الامور عاديه ومتي ما كان عاجزا عن اشباعها كانت احتمالات الاحباط كبيره وقد عرف علماء الاداره الاحباط بانه (اعاقة الفرد في سبيل الحصول علي الاهداف للاسباب والظروف الماديه او الاجتماعيه غير الملائمه اونقص قدرات الفرد الماديه او الذهنيه

٢/ الغريزه كمحدد لسلوك الشخصيه:

وتعني الغريزه كما يري الدكتور شوقي جود بانها التصرفات التلقائيه التي يسلكها الفرد وبشكل لا ارادي (تلقائي)

٣/ نظرية الشخصية:

لقد تناولت العديد من النظريات موضوع الشخصية مجالا للبحث والدراسة ونتجت عن ذلك العديد من النظريات التي تناولت موضوع الشخصية وسوف نعدد فيما يلي بعض منها:

أ/ نظرية السمات:

وفقا لهذه النظرية هناك مجموعة من السمات الشخصية التي يمكن ان يتميز بها فرد عن الاخر ونجد ان اي شخصية تتشكل من مجموعة من تلك الصفات والخصائص ينقسم الافراد الي ثلاثة فئات وفقا لخصائصهم في الاستجابه مع الاخرين[1].

([1]) المرجع السابق، ص٣٨ -٣٩.

- الفئه المتفائله ايجابيا وهم الافراد الذين يتفاعلون مع غيرهم ويكونو صداقاتهم ونجدهم علي استعداد للتعاون والتفاعل الايجابي مع الاخرين
- الفئه التي تبني تعاملها وتفاعلها مع الاخرين مرتبطا بمصالحها الشخصيه ونجدها تسعي دائما للسيطره علي الاخرين واخضاعهم لها
- الفئه السالبه وهي نوعية من الافراد تبتعد عن المجموعه ويكون سلوكها دائما سلبيا من حيث التعاون والتفاعل مع الاخرين وبالتالي هي لاتبحث علي علاقات اجتماعيه فهي انطوائيه ومكتفيه ذاتيا.

وهناك مجموعة خصائص او السمات الشخصية التي تتبع نتيجة الاستجابه الشخصية او التفاعل بين الفرد ومن حوله وتشمل الاستقلال والمبادره والاقبال علي الاخرين والسيطره والكبرياء والتنافس والاجتماعيه...الخ ومما لاشك فيه ان هذه الخصائص تمثل جانبا من شخصية الفرد[1].

ب/ نظرية الذات:

وهي من النظريات الهامه في مجال السلوك التنظيمي (الحناوي ١٩٨٦ م) تري هذه النظرية ان هنالك مجالين للشخصية هما:

اولا: الذات الشخصية وتشمل العمليات النفسيه الرئيسيه من ادراك وتعلم ودافعيه

ثانيا: الذات الاجتماعيه وتعني تصور الفرد للاخرين

ج/ نظرية الانماط:

قسمت هذه النظرية الرئيسيه للسلوك الانساني كما يلي:

اولا: الانماط المزاجيه:

وينطوي تحتها اربع مجموعات هي:

١. الغامض ومتغلب المزاج وحاد الطبع
٢. الصامت الحزين والمكتئب والمتشائم دائما
٣. ذو الطبع البارد والجاف

---

(١) المرجع السابق، ص٤٠.

٤. المتحمس الممتلئي بالامل والثقه في الحياة

ثانيا: الانماط الجسمانيه:

تقسم الافراد وفق الصفات الجسمانيه الاتيه:

١. السمنه: السمين مثلا بقوه يميل للمرح والروح الاجتماعيه.
٢. النحاله: النحيل تجده يميل للعزله (غير اجتماعي)
٣. استدارة الجسم البدنيه والعضلات الذي يتصف بهذه الصفات تجد سلوكه يميل للسيطره والصراحه، المخاطره، ووفق هذه النظريه نجد ان كل صنف من هؤلاء او كل نمط من هذه الانماط له سلوك يختلف عن الاخر[1].

ثالثا: الانماط النفسيه:

وينقسم الافراد وفق هذه الانماط وفق نزعاتهم نحو الانطواء والانبساط حيث نجد الانطوائي يوجه طاقته ونشاطه نحو ذاته بينما الانبساطي تجد شخصيته منفتحه في تعاملها مع الاخرين

رابعا: الانماط الاجتماعيه:

قسمها علماء النفس ايضا الي مجموعات مختلفه مثل

١. النمط الفكري ويضم العلماء والفلاسفه
٢. النمط العملي ويضم عمال الزراعه والصناعه والجيش
٣. النمط الانساني ويضم المعلمين والاطباء ورجال الدين
٤. النمط الاحساسي ويضم رجال الفن والشعر

علاقة الشخصية بالسلوك

تهتم مقاييس الشخصية ومنها مقياس اميول والقدرات بالتعرف علي بعض الخصائص الاساسيه للشخصيه وهذه الخصائص قد تناسب متطلبات عمل معين فكل عمل قد تناسبه خصائص وموصفات معينه ينبغي توافرها في شاغلها وفيما يلي مزيد من السمات

---

(١) كامل مغربي، أساسيات الإدارة، (بغداد، دار الفكر للطباعة والتوزيع، ١٩٩٥م)، ص٦٤.

والتفصيل عن تاثير الشخصية او سمات الشخصيه علي بعض جوانب السلوك عن الاخر يمس منها سلوك العمل والاداء

١/ الرغبه في الانجاز:

يتميز الاشخاص ذوي الانجاز العالي بان لديهم الرغبه في اتمام العمل بنجاح وبذل مجهود متميز والسيطرهعلي مشاكل العمل وبالتفاني في العمل يشرط ان يكون مناسبا لقراراتهم ويزودهم بمعلومات مستمره عن مد تقدمهم في العمل ويعطيهم التقدير والاحترام المناسب وان يكون العمل به شي من التحدي لقدراتهم وعليه فان العمل الروتيني المتكرر كالعمل الكتابي او المحاسبي او الميكانيكي لن يكون مثيرا لدوافع الانجاز لدي شخص بينما العمل الاداري والفني والذي فيه شئ من التغيير ويحتاج الي ابداع ويعطي بعض من التحدي مثل الوظائف الاداريه يتم تهيئة الفرصة بظروف وظيفة تطلق دافع الانجاز من خلال توفير فرص التحدي وصعوبة مناسبة للعمل ومعلومات مستمره عن مدي التقدم في العمل وتقدير المجهود المتميز[١].

٢/ الحساسيه للعلاقات الاجتماعيه

هناك مجموعة اخري من الخصائص التي تشير مدي حساسية الفرد لعلاقته مع الاخرين وهناك مجموعة من المقاييس تقيس التعبير الاجتماعي والمشاعر العاطفيه والمشاعر الاجتماعيه والافراد الذين يحصلون علي درجات عاليه في هذه الخصائص يتوقع ان يكونو ناجحين في المجالات والوظائف الاجتماعيه بطبيعتها وان يكونو مقبولين بواسطة اعضاء الجماعه التي ينتمون اليها ويميلون الي التفاعل بصوره اكبر واعمق وافضل ومن امثلة الوظائف التي تحتاج الي هذه الصفات مندوب المبيعات والاحصائي الاجتماعي[٢].

٣/ النزعه للسيطره والهيمنه:

يختلف الناس في هيمنتهم ونزعاتهم والسيطره علي الساده والوصول الي مراكز لامعه وعاليه في التظيم وهنالك مقايس وخصائص مثل الجسم والسيطره وحب الظهور. وان الاشخاص اللذين يحصلون علي درجات عاليه في هذه المقايس ينجحون في القياده

---

(١) المرجع السابق، ص٦٥.

(٢) المرجع السابق، ص١٩٤.

والاداره الاخرين علي الاخص في الحالات التي تكون فيها الجماعات تحت الضغوط عمل ان جماعة العمل مهتمه اساسا بنتائج العمل وليس بالعلاقات الاجتماعيه وظروف القياده مرتبطه لوجود ومجل مشاكل عويصه.

٤/ الاستقرار والاعتماديه:

يتسم بعض الناس بامكانهم الاعتماد عليهم وانهم مستقرون في انماط تصرفاتهم وان سلوكهم دائم الاتصال وانه يمكن توقع تصرفاتهم وسلوكهم تقليدي وغير شاذ ويميل الي هؤلاء الاشخاص الي ان يكونو اعضاء مثاليين في تكوين جماعات العمل وتماسكها والالتزام بقيم وقواعد الجماعه وخلافا لهذا فان الشخص الهوائي ومتقلب المزاج الدائم التغير ينظر اليه كمصدر متاعب للجماعة التي نتمي اليها.

٥/ موقع السيطرة علي الظواهر السلوكيه:

يختلف الناس في تقديراتهم لمكان وموقع المسببات الاساسيه للظواهر حولها فالبعض يظن ان الظواهر التي ترتبط تتشكل وتتاثر اساسا بعوامل خارجه عن الاداره مثل الظروف والصدق وموقع التحكم لدي هؤلاء الناس خارجي يمكن ان نطلق عليهم جواز.

جدول رقم (١/ ١) يوضح الجدول التالي المقارنه بين سلوك العمل لكل من الداخلين والخارجين

الداخليون	الخارجيون
يحبون العمل الذين يساهمون في تشكيله يستمدون رضاهم من ادائهم للعمل	يحبون العمل الذي يتم توجيهه الي من الاخرين يستمدون رضائهم من اراء الاخرين عن ادائهم
يعتمدون علي تحفيزهم وتاثير نفوذهم علي الاخرين	يعتدون علي خبرات الاخرين
مديريون بطبيعتهم	مرؤسين بطبيعتهم
يستخدمون سلطة الاقناع	يستخدمون سلطة الجبار والقهر
يحبون العمل المرن الحر	يحبون العمل المحدد بالتفاصيل

المصدر: دكتور احمد ماهر السلوك التنظيمي الدار الجامعية للنشر، الاسكندريه، ٢٠٠٩م ص١٩

٦/ انماط الشخصية:

أ. نمط الشخصية (أ) تميل ان تكون علي عجله وتميل الي ان منافسة الاخرين وعلي هذا فقد تراه يؤدي عمله بسرعة وانطلاق وقوة وربما يفعل شيئين في نفس الوقت ويتكلم بسرعة مع استخدام يده وجسمه وتعبيرات وجه وهو شخص طموح ويجب ان يضع لنفسه حدود زمنيه لنهاية عمله وهو مدمن للعمل وليس لديه اهتمامات جانبيه كثيره خارج العمل.

ب. نمط الشخصية (ب): وهي تميل ان تكون هادئه ومستكينه وغير مستعجله ولا يحب ان يتنافس مع الاخرين وهو يؤدي عمله في هدوء ويؤديه دون استعجال ويؤدي الاشياء الواحدة تلوي الاخري ببطء ثم بالتدرج لم يتم العمل من اساسه[١].

جدول(١/ ٢) الجدول التالي يوضح المقارنه بين نمط الشخصية(أ) والشخصية(ب)

المحاور	الشخصية (أ)	الشخصية (ب)
السمات	منافسة مستعجله متوتر	غير منافس للاخرين وبطئ وهادئ
الاداء	افضل الاعمال التي تحتاج الي السرعة	واسواء في الاعمال التي تحتاج الي سرعة وافضل في الاعمال التي تحتاج الي تقدير وبحث
السلوك	يفقد اعصابه ويدخل في صراعات	يتحكم في اعصابه ويتماسك
الصحة	الاصابة بامراض القلب والشريان والمعده علي الاخص لو انه من الخارجين	صعب الاصابة بامراض القلب والشريان والمعده

المصدر: دكتور احمد ماهر السلوك التنظيمي الدار الجامعية للنشر، الاسكندريه، ٢٠٠٩م ص٢١

(١) دكتور احمد ماهر السلوك التنظيمي الدار الجامعية للنشر، الاسكندريه، ٢٠٠٩م ص١٩

٩/ تحمل المخاطر:

يختلف الناس في درجة تحملهم للمخاطر اثبتت الدراسات ان الناس اللذين يتميزون بدرجة عاليه من المخاطر يميلون الي:

أ. اتخاذ القررارات المتعلقه بالعمل السريع.

ب. استخدام معلومات اقل.

ج. يثقون بدرجة اعلي في قدراتهم علي اتخاذ القرار من اولئك اللذين يتميزون بعدم ميلهم الي المخاطره

١٠/ ضيق الافق:

يشير ضيق الافق الي تميز صاحبه بعدم التفتح الذهني وعدم المرونة وتشير الدراسات الي ان الافراد او علي الاخص المديرين منهم المتصفون بضيق الافق يحبون ان يحددو اعمال مرؤسيهم بصورة تفصيليه وحاسمه كما انهم يحبون رؤسائهم اللذين يتمتعون بنفس النمط وتكون الطامه الكبري عندما يتميز الافراد بالضيقتين الاخيرتين تحمل المخاطر وضيق الافق معا وهنا يميل الفرد الي تجميع معلومات اقل او اتخاذ سريع للقرار وعدم تنظيم سليم للوقت والعمل واداء عام منخفض والغريب انه بالرغم من هذه الظواهر السلوكيه غيرالمطمئنة فهم يشعرون بثقه في قدراتهم علي العمل والاداء[1].

١١/ المكافيليه (الشخص الوسيلي):ـ

الشخص الميكافيلي ذو قدره عاليه علي المناوره واقناع الاخرين والتاثير عليهم اكثر من الاشخاص اللذين لا تتوفر فيهم هذه الصفه والشخص ميكافيلي مقنع جدا في ظروف الاتصال الشخصي المباشر مع الاخرين وحين ما تنعدم قواعد الحكم علي تصرف او فرد معين حينما يمكن علي المشاعر الانفعالات وحينما يستخدم العلاقات الشخصيه.

والشخص الذي تتوافر لديه الصفات الميكافيليه ينجح في الوظائف التي تحتوي علي مواقف تفاوض واقناع ومقابلات وحينما تلعب الحوافز الماديه دورا بارزا.

أثر الرضا الوظيفي وضغوط العمل على مستوى الأداء

---

(١) زكي مكي إسماعيل، مرجع سبق ذكره، ص٦٦.

من المؤكد ان الرضا الوظيفي فرضا عن وظيفه يؤدي الي الكفايه الانتاجيه العاليه فالفرد الراضي عن وظيفته يقبل عليها في همه ونشاط ويكون سعيدا بها مما يزيد كفائته الانتاجيه اما عدم الرضا من المهن فينتج عنه سوء التكيف

ويكون الفرد غير متوازن انفعاليا بالاضافه الي احساسه بالضجر والاستياء والاحباط ان ميل الفرد لعمله فيه المردود الايجابي علي نفسياته وعلي عملية الرضا تتحقق عندما تتحقق توقعات الفرد نحو مايحصل عليه من العوائد المعنويه والماديه

الفصل الثاني

الشخصية والإدراك

أولاً: الشخصية Personality

هي كل الخصائص المميزة للفرد التي تؤدي إلى استجابات منسقة وثابتة نسبياً للمثيرات البيئية من حوله.

مفهوم الشخصية

الشخصية تعني:

الصفات و المميزات السلوكية التي تميز الفرد عن الآخرين، بحيث أن لكل فرد خصائص وصفات معينة يمتلكها دون غيره وهى التي تحدد السلوك الذي يتخذه عند تفاعله مع الآخرين.

و يركز جور دون البورت علي النظر إلي الشخصية الإنسانية باعتبارأنها:

نظام مفتوح أي يتفاعل مع البيئة الخارجية.

و أوضح الدكتور خليفة بركات في كتابه(تحليل الشخصية) أنه يمكن تعريف الشخصية بأنها:

هي الطابع الثابت نسبيا للتنظيم التكاملي لصفات الفرد الناتجة من التفاعل المستمر بين استعداداته ومكوناته الجسمية والعقلية، الموروثة والمكتسبة وبين المؤثرات المادية والاجتماعية للبيئة التي يعيش فيها والتي يتحدد بها أسلوبه الخاص المميز له عن غيره في التكيف مع هذه البيئة.

من خلال هذا التعريف يمكن أن ندرك شيئين هما:

أ. أن الشخصية وحدة يجب دراستها كتنظيم كلي.

ب. تتكامل مكونات الشخصية وتندمج باستمرار مع بعضها البعض.

كما عرف دكتور شوقي جواد الشخصية بأنها: مجموعة الصفات والأنماط السلوكية و الفكرية الشعورية الثابتة نسبياً التي تميز الإنسان عن أي إنسان آخر، ووفق هذا المعني فهي كل صفة خاصة، بفرد تميزه عن غيره في السلوك.

وفي البداية يمكن أن نتساءل عن الكيفية الـتي **تتبلـور** بهـا الشخصـية وهنالـك **ثـلاث** وجهات نظر تبحث في ذلك:

الأولي: تري أن الشخصية ما هي نتاج **للجينات الوراثية** بمعني أنها سلوكيات تورث مـن الجنس كالذكاء و الميول و الاتجاهات... الخ والاتجاهـات الـتي تورثهـا و هـي الصفات و السلوكيات التي تنتج عن تكويناتها الوراثية.

الثانية: تري أن **التنشئة** هي التي تحدد معالم الشخصية **بحيث إن الإنسان ابن بيئته وإنما ما يتعلمه الإنسان من حوله هو الذي يبلور شخصيته.**

الثالثة: أما وجه النظر الثالثة فتري أن الشخصية نتاج من هذا وذاك بحيـث إنهـا تتشـكل مـن **الصـفات الوراثيـة** مـن جهـة **والبيئـة المحيطـة** مـن جهـة أخـري(جـواد، ٢٠٠٠).ويري فرويد، ١٩٨٩، وهو أحـد علمـاء الـنفس، وأحـد البـاحثين في السلوك الإنساني، بان الفرد تلازمه بعض الغرائز منذ ولادته كغرائـز السـعادة وحب الوالدين و الأسرة و التعاطف معهما.

أهمية الشخصية في مجال الأعمال

لمواردها البشرية تقوم بالآتي:

أولاً: **بتحديد** وظائفها و المطلوبات التي تريدها في كل وظيفة.

ثانياً: تبدأ بعمليات **الاختيار** و الـتي تـتم في الغالـب بعـد مسـاواة المتقـدمين في المؤهلات تتم إجراء المقابلات لهم(معاينة) وفي هذه المعاينات يحاول المخـدم إدراك ملامح كل شخصية.

ثالثاً: تجري لهم **الاختبارات** (tests) سواء كانت عقلية أو نفسية و تؤخذ نتـائج هذه الاختبارات كمؤشرات للشخصية من حيـث الاتـزان و التكيـف مـع المواقف و القـدرة علـي التخطـيط واتخـاذ القـرارات ونجـد أن الشخصـية المطلوبة في مجال الأعمال تقتضـي تـوافر الشخصـية **الإداريـة** و الشخصـية الإنسانية.

فالشخصية الإدارية تعني الشخصية التي تتمتع بصفات القيادة و الخلفية الإدارية.

بينما **الشخصية الإنسانية** تعني الشخصية التي تتمتع بسلوكيات إيجابية كالجانب الإنساني.

مكونات أو محددات الشخصية

عزيزي الدارس قبل أن نتناول محددات الشخصية أو مكوناتها نتناول الإطار العام لمكونات الشخصية من خلال الشرح التالي:

إن كانت الشخصية تعتبر أحد محددات سلوك الفرد فلا بد من معرفة محددات هذه الشخصية أي تحديد الأشياء التي تحدد الإطار الذي من خلاله تظهر سلوكيات الشخصية.

وقد قسم علماء النفس هذه المحددات إلي خمسة محددات تتبين لك فى الشكل (١) وشملت:

١. المحددات **الأولية** التي تتمثل في الخصائص الوراثية.
٢. محددات خاصة بتفاعل الفرد مع الجماعة أي علاقة الفرد **وبيئته المحيطة**.
٣. محددات ناتجة من الدور الذي يؤديه الفرد تجاه **الوظيفة**، أي أنها تصرفات تقتضيها طبيعة الوظيفة التي يؤديها.
٤. أخيراً محددات ناتجة عن **التصرفات** التي يتبعها الفرد في موقف معين.
٥. محددات خاصة بالحاجات الإنسانية للفرد.

يمكن تناول هذه المحددات بشيء من التفصيل فيما يلي:

١. المحددات الأولية

يولد الفرد وهو يحمل جينات **وراثية** تنقل إليه بعض الصفات عن طريق الوراثة من والديه تحمل هذه الجينات كثيرا من الصفات بعضها موجب والآخر سالب.

فالصفات الموجبة هي التي تنتقل مباشرة من الوالدين أما السالبة فهي التي تلتقي عند التزاوج بصفات سالبة أخري.

الصفات الوراثية تشمل الذكاء و اللون و الكثير من الصفات.

هذه الصفات يتعدد وجودها في الشخصية وتنتقل من جيل لآخر وتصبح صفات ملازمة للشخصية أو سمات للشخصية بحيث يصعب تجاوزها.

٢. محددات مكتسبة من البيئة المحيطة

بقدر علاقات الإنسان مع من حوله يأتي تأثره بهم وتأثرهم به وتقول الحكمة: وكل قرين بالمقارن يقتدي"والسن تضاحك جيلها" من الأمثلة السودانية.وهي سلوكيات تنتج عن (الشللية) بحيث تنتهج(الشلة) الجماعة سلوكا معينا.

٣. محددات خاصة بالدور الذي يؤديه الفرد بالوظيفة التي يعمل بها

لا شك أن لكل وظيفة سلوكيات محددة تقتضي من شاغلها أن يؤديها، و بالتالي فان الفرد حينما يشغل وظيفة فكأنما يؤدي دوراً محدداً تقتضيه هذه الوظيفة، و من ثم يصبح هذا السلوك **سلوكاً وظيفياً**.

كثيراً ما نلحظ في واقع الحياة العملية تباينا واختلافا في تصرفات المدير في نطاق العمل تصرفاته الشخصية الأخرى.

٤.السلوكيات التي ينتهجها الفرد في موقف معين

يقصد بها **المواقف غير الروتينية** كتصرفات المدير في الحالات الطارئة والحوادث و الحالات الإنسانية فيتجاوز خلالها ضوابط اللوائح التي تنظم العمل و يأتي سلوكه وفق ما يقتضيه الموقف.

مثال

قد تنص اللوائح علي أن عمليات الشراء تتم وفق إحضار ثلاث فواتير من ثلاث جهات مختلفة، وأن يتم الشراء من أقلها سعراً، أو أن يتم الشراء من الوحدات الحكومية التي تعمل في هذا المجال، أو أن يتم الشراء وفق الأسعار التي تحددها الدولة.
فتحدث ظروف معينة تؤدي للندرة أو الارتفاع المفاجئ للأسعار أو عدم توافر المادة المطلوبة بالوحدات الحكومية التي تنتجها، فيكون المدير أمام حلين إما الالتزام باللوائح و تعطيل العمل و بالتالي تحمل خسائر أكبر، و إما أن يتصرف وفق الموقف الذي هو فيه بعيد عن تطبيق اللوائح و ينتهج سلوكاً مخالفاً للوائح و يتحمل مسئوليته، وقد نجد

أحياناً أن في اللوائح بعض الصلاحيات و المرونة التي تمكن المدير من التعامل مع الظروف غير العادية.

٥.الحاجات الإنسانية للفرد

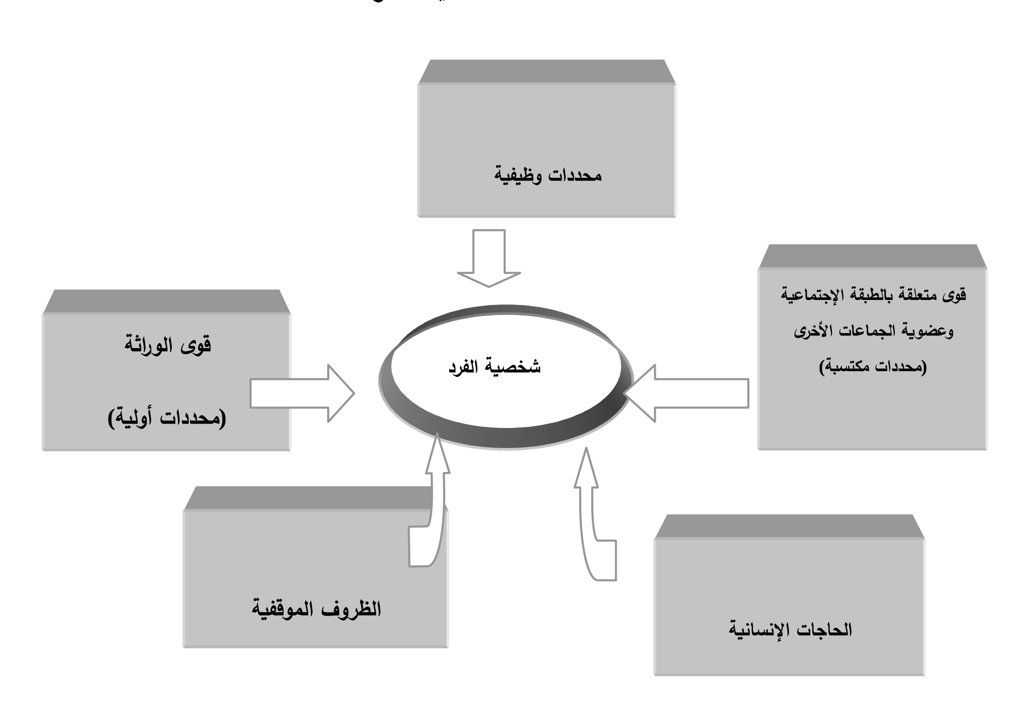
تعتبر الحاجات الإنسانية **دافعاً** لسلوك الفرد، بحيث تمثل **الحيوية والطاقة** التي تدفعه لإشباعها بحيث إن هذه الحيوية والطاقة تعكس إلينا السمات والملامح التي تميز هذه الشخصية (من حيث النشاط و الكسل والجدية والتسيب).

بحيث تعكس هذه السلوكيات أو الصفات **ملامح الشخصية** وتتأثر سلوكيات الشخصية أيضاً بالقدرات المختلفة التي يتملكها الفرد من القدرات عقلية أو عضلية أو عاطفية. ونتناول هذه القدرات بشيء من التفصيل عند تناول الكتاب لمبحث القدرة.

مما سبق ذكره من **محددات الشخصية** وفق المؤثرات الخمسة السابقة يمكننا أن نحدد **طبيعة الشخصية** للفرد.

شكل (١)

محددات شخصية الفرد



خصائص و مميزات الشخصية

هنالك مجموعة من الصفات والخصائص التي حددها علماء النفس والسلوك باعتبارها خصائص تختلف من شخصية لأخرى مثل:

التميز بمعني أن للشخصية صفات تميزها عن الآخرين مثل مدي ميول الشخص للسيطرة أو النفوذ أو القيادة أو الانقياد.

أ. أو قد يتمتع **بسمات شخصية** معينة كالكبرياء، والاعتزاز، والتواضع، أو البساطة، المبادرة والإقدام، والاستقلال بشخصيته، أو التبعية والإقبال علي الآخرين، والاندماج معهم واللطف، والرحمة، أو الجفوة والقسوة، أو اللباقة في الحديث، أو الشجاعة الأدبية، أو الخجل، أو التهذيب، أو الجفاف في التعامل، أو الرقة في التعامل، أو العدوانية أو الشخصية المسالمة، أو الاتزان، أو الشخصية المتقلبة، أو الشخصية القلقة، أو الشخصية الحيوية، أو التناقض، أو المرح، أو الجدية، أو الذكاء، أو البلادة، و كلها سمات وخصائص نجدها تختلف من شخصية لأخرى.

١) أثر الحاجة في توجيه سلوك الأفراد

لا شك أن للإحساس بالحاجة لدي الفرد أثراً كبيرا في توجيه السلوك المعين لإشباعها، فمتي ما كان الفرد قادراً علي هذا الإشباع بيسر سارت الأمور عادية، و متي ما كان عاجزاً عن إشباعها كانت احتمالات الإحباط كبيرة.

وقد عرف علماء الإدارة:

الإحباط بأنه:

إعاقة الفرد في سبيل الحصول علي أهدافه للأسباب والظروف المادية أو الاجتماعية غير المواتية أو نقص قدرات الفرد المادية أو الذهنية.

٢) الغريزة كمحدد لسلوك الشخصية Instinet

وتعني الغريزة كما يري الدكتور شوقي جواد:

بأنها:

التصرفات التلقائية التي يسلكها الفرد و بشكل لا إرادي (تلقائي).

تقسيمات الأفراد من حيث أشكالهم الجسمانية

وقد قسم بعض علماء النفس الأفراد من حيث شكلهم إلي ثلاث مجموعات:

ب. **المجموعة الأولي** ذات شكل **ممتلئ الجسم** (البطن) مستدير الشكل ويميلون للأكل والراحة وهؤلاء الناس نجدهم اجتماعيين بطبعهم، وكثيراً ما نلاحظ أن معظم من ما يتميزون بالسمنة تجدهم يتمتعون بالمرح و خفة الدم.

ت. **المجموعة الثانية** وهم ذوو **الشكل النحيف** وهؤلاء نجدهم يتصفون بالعصبية والحساسية.

ث. **المجموعة الثالثة** والأخيرة فهي التي تتصف **بصفات شكلية وسط** بين هذا وذاك (مربوع القامة)، وتجد هؤلاء يتميزون بالطاقة والحيوية والنشاط.

نظريات الشخصية

لقد تناولت العديد من النظريات موضوع الشخصية مجالاً للبحث و الدراسة، و برزت عن ذلك العديد من النظريات التي تناولت موضوع الشخصية، و سوف نورد فيما يلي بعضا من هذه النظريات (وقد أوردت معظم كتب السلوك التنظيمي هذه النظريات سواءً أكانت باللغة العربية أو الأجنبية).

أولاً: نظرية السمات

وفقاً لهذه النظرية هناك مجموعة من السمات الشخصية والخصائص التي يمكن بها تمييز أي فرد عن الآخرين ونجد أن أي شخصية تتشكل من مجموعة تلك الصفات والخصائص.

وينقسم الأفراد إلي ثلاث فئات تبعا إلي خصائصهم في الاستجابة للتفاعل:

١. **الفئة المتفاعلة إيجابياً** وهم الأفراد الذين يتفاعلون مع غيرهم و **يكونون صداقات** وهم الذين نجدهم علي استعداد للتعاون والتفاعل الإيجابي مع الآخرين.

٢. **الفئة التي تبني تعاملها** وتفاعلها مع الآخرين مرتبطاً **بمصالحها الشخصية** ونجدها تسعي دائما للسيطرة علي الآخرين و إخضاعهم لها.

٣. **الفئة السالبة** وهي نوعية من الأفراد تبتعد عن المجموعة ويكون سلوكها دائما سلبياً من حيث التعاون أو التفاعل مع الآخرين. وبالتالي فهي لا تبحث علي علاقات اجتماعية فهي انطوائية و مكتفية ذاتياً.

وهنالك مجموعة من الخصائص أو السمات الشخصية التي تنتج نتيجة للاستجابة أو التفاعل بين الفرد و من حوله وتشمل الاستقلال والمبادرة و الإقبال علي الآخرين و السيطرة والكبرياء، والتنافس، والاجتماعية...الخ.

ومما لاشك فيه أن هذه الخصائص تمثل جانباً من شخصية الفرد.وسوف نتناول صفات أو سمات الشخصية في الوحدة الرابعة بشيء من التفصيل عند حديثنا عن القيادة.

ثانياً: نظرية الذات Self theory

وهي من النظريات الهامة في مجال السلوك التنظيمي حيث تري هذه النظرية أن هنالك مجالين للشخصية هما:

أ. الذات **الشخصية** وتشمل العمليات النفسية الرئيسية من إدراك و تعلم ودافعية.

ب. الذات **الاجتماعية** وتعني تصور الفرد للآخرين.

وسوف نتناول النماذج المختلفة للشخصية والذات عند تعرضنا للقيادة بالوحدة الرابعة.

ثالثاً: نظريات الأنماط Types Theories

قسمت هذه النظرية الأنماط الرئيسة للسلوك الإنساني كما يلي:

١. الأنماط المزاجية وينطوي تحتها أربع مجموعات هي:

أ. **الغاضب** ومتقلب المزاج وحاد الطبع.

ب. **الصامت** الحزين والمكتئب والمتشائم دائما.

ت. ذو الطبع **البارد** الجاف.

ث. **المتحمس** الممتلئ بالأمل و الثقة في الحياة.

٢. الأنماط الجسمانية

تقسم الأفراد وفق الصفات الجسمانية لهم كالآتي:

- **السمنة**: فالسمين مثلاً تجده يميل للمرح والروح الاجتماعية.
- **النحالة**: النحيل فتجده يميل للعزلة (غير اجتماعي).
- **استدارة الجسم وقوة الجسم** البدنية والعضلات الذي يتصف بهذه الصفات تجد سلوكه يميل لحب السيطرة والصراحة والمخاطرة.

ووفق هذه النظرية نجد أن كل صنف من هؤلاء أو كل نمط من هذه الأنماط له سلوك يختلف عن الآخر.

٣. الأنماط النفسية

وينقسم الأفراد وفق هذه الأنماط وفق نزعاتهم نحو الانطواء أو الانبساط حيث نجد الانطوائي يوجه طاقته ونشاطه نحو ذاته بينما الانبساطي تجده شخصية منفتحة في تعاملها مع الآخرين.

٤. الأنماط الاجتماعية

قسمها علماء النفس أيضاً إلي مجموعات مختلفة مثل:

أ. النمط **الفكري** ويضم العلماء والفلاسفة.

ب. النمط **العملي** ويضم عمال الزراعة والصناعة والجيش.

ت. النمط **الإنساني** ويضم المعلمين والأطباء ورجال الدين.

ث. والنمط الإحساسي و يضم رجال الفن والشعر. المتشابه (جواد، ٢٠٠٠).

ثانياً: الإدراك

الأدراك هو: العملية التي يقوم من خلالها الأفراد باختيار، وتفسير، وتنظيم المنبهات (المعلومات) لتكوين صورة ذات معنى عن العالم من حولهم.

الإدراك كمحدد لأداء الفرد

لتوضيح ماهية الإدراك سوف نستعرض بعض التعريفات التالية:

- الإدراك هو **عملية تنظيم المعلومات** والأشياء الواردة من خارج الإنسان في نقط زمنية مختلفة.

- هو **عملية استقبال المـثيرات** الخارجيـة Stimuli وتفسـيرها بواسـطة الفـرد تمهيـداً لترجمتها إلى سلوك
- هو **العملية العقلية** الخاصة باختيار وتنظيم وتفسير المعلومات الواردة إلى العقـل من البيئة المحيطة بالفرد عن طريق الحواس التي يمتلكها.

طبيعة العمليات الإدراكية

تبدأ حينما يشعر الفرد **بمثير**Sensation (بأي من الحواس الخمسة) حيث أن الشعور يعتبر جزءاً من الإدراك.

يعقبها التفسير والتصنيف لهذه المشاعر وفق المعلومات المختزنة في ذاكرة الفرد، وربما يتم المثير بالحاسة **السادسة** بعيداً عن أي من الحواس الخمسة.

ولا شك أن عملية الإدراك عملية **معقدة** ترتبط بتسجيل وتفسير وتأويل وتحليل المثير وتتمثل في.

١- **التسجيل** Registration هو عملية تسلّم المثير.

٢- **التفسير** Interpretation الذي ينقل الإشارة إلى العقل لتفسيرها.

٣- **التغذية المرتدة** والتي ينتج عنها التأويل والتحليل.

٤- **الاستجابة** ورد الفعل Reaction وهى الخطوة الأخيرة في العملية الإدراكية.

أهم مفاهيم الإدراك

هنالك عدة مفاهيم أوردها الكتّاب عن الإدراك حيث ذكر الدكتور على السلمي أن السلوك يتحدد تبعاً **لنوعية ومدى** إدراك العالم المحيط، وأن الأفراد المختلفين يدركون ذات الأشياء بمعانٍ مختلفة، وأن الإدراك يتحدد وفقا **لرغبة ودافع** الأفراد بحيث يدركون ما يحقق رغباتهم ويتجاهلون ما يهدد رغباتهم.

١) أهم العوامل التي تؤدى إلي تشويه وتغيير ما يتم إدراكه

هذه العوامل تشمل ما يلي:

١. طبيعة **الموقف** الإنساني ودور الفرد فيه.
٢. مدى مقدرة الفرد **ونضجه** في حكمه على الأمور المختلفة.

٣. الصفات **الشخصية** للفرد.

٤. وفرة ودقة **المعلومات** المتاحة.

فعندما يشترك الأفراد في رغباتهم وحاجاتهم يتشابه إدراكهم لذات المواقف.

٢) خواص الفرد موضوع الإدراك

لا شك أن **تفاعل الفرد** مع الحالة المدركة ينتج عنها سلوك معين كما أن **موضوع الإدراك** نفسه قد يحمل خصائص وصفات من شانها أن تؤثر في الفرد المدرك وسلوكياته، كما تؤثر **اتجاهات وقدرات** الفرد الشخصية في استجابته للمؤثر.

وبالجانب الآخر فإنما يتمتع به الفرد من خصائص شخصية متنوعة **تتفاعل** مع حالة الإدراك الحادثة وتجعله ينتهج سلوكا معينا أي **يستجيب** باستجابة محددة.

وهناك مجموعة من العوامل المؤثرة في **استجابة** الفرد تجاه أي **مثير** مثل:

أ. **اتجاهات** الفرد وخواصه الشخصية وذاته.

ب. **مستوي تفاعل** الخواص الشخصية للفرد مع الخواص الفردية للآخرين. فالشخص السوي يري الناس بمنظار العدالة والإنصاف بخلاف الشخص غير السوي الذي يتهيب ويتشكك في أي شخص ولا يثق فيه.

ت. **ثقة** الفرد **وقناعته** بنفسه تؤثر في استجابته لأي مثير.

ث. **قدرات** الفرد فكلما تمتع الفرد بقدرات كانت استجابته إيجابية

ج. **مركز ومكانة** الفرد موضوع الإدراك فالإستجابة لأي مثير ترتبط بهذه المكانة.

ح. **التعاطف والتعاون** وارتباطه القائم بين الفرد المدرك والفرد موضوع الإدراك

٣) العوامل المؤثرة في عملية الانتباه

١. كلما **زادت شدة المؤثر** آو المنبه زاد التأثير به كقوة الألوان آو الإضاءة أو الصوت العالي أو الصوت الغريب آو الحركة الشاذة.

٢. **توجه الفرد** السلبي آو الإيجابي تجاه الشيء يؤثر في إدراكه به.

٣. كلما زاد الحجم زاد الإدراك به.

٤. إختلاف وتباين خلفية الفرد عن موضوع الادارك زاد الأثر الإدارکي.
٥. زيادة حركة الشئ موضع الإدراك زاد الواقع الإدراكي أيضا.
٦. كلما كان **موضع الإدراك** متكرراً كان أثر الإدراك أكبر.

٤) الآثار الموقفية في العملية الادراكية

هنالك سؤال يفرض نفسه عند التحدث عن العملية الادراكية وهو:

ما أثر الحالة الموقفية في العملية الادراكية للفرد؟

كما يري الدكتور شوقي جواد في مرجعه السابق ذكره، أن السلوك يتشكل نتيجة **تفاعل وتداخل** عناصر مختلفة تشمل الفرد وتكوينه وتفاعل الفرد وجماعة العمل والفرد والأسرة والأصدقاء.

٥) أسباب اختلاف الإدراك الإنساني للإنسان عن الإدراك الإنساني للأشياء الأخرى

١. **الازدواجية** بحيث يتفاعل مع الموقف الادراكي من جهة وتفاعله مع ذلك الشخص من جهة أخرى.
٢. **التفاعل** بين الفرد المدرك والفرد الآخر من حيث دوافع واتجاهات كل منهما.

٦) الجوانب الاجتماعية للإدراك

تتمثل طبيعة عملية الإدراك في أمرين هما:

أ. **استقبال** المؤثرات الخارجية المختلفة كالضوء، الصوت، بحيث يتقبل أشياء أو معلومات أو أفكار جيدة.

ب. ومن ثم **تفسير** هذه المؤثرات وإعطاؤها معاني محددة.

وتتضح أهمية العوامل الاجتماعية للإدراك في المواقف التي تكون فيها الطبيعة المادية للمؤثرات الخارجية **غير واضحة** وبالتالي يحتاج الشخص إلي استناده علي مصادر أخرى للمعلومات حتى يستطيع تفسير تلك المؤثرات وفهمها.

ولا شك أن للعوامل الاجتماعية دوراً مزدوجاً في تكوين المجال ألإدراكي للفرد. **ويتمثل هذا الدور في الآتي:**

١. تعتبر العوامل الاجتماعية **مصدرا لمعلومات** الفرد بحيث أن الفرد يستند في تكوين مدركاته علي رأي الجماعة التي يتصل بها كقرار رئيسه في العمل مثلا.

٢. كما تساعد هذه العوامل الاجتماعية في **تقليل درجة الغموض** الذي يعانيه الفرد

من بعض المدركات حيث يلجأ إلي الاستعانة بآراء الآخرين وتجاربهم والقيم

والاتجاهات العامة لتفسير معاني بعض المدركات.

العوامل المحددة للإدراك

تنقسم العوامل المحدد للإدراك إلي قسمين:

١. خصائص وصفات **الشيء** موضع الإدراك.

٢. خصائص **الشخص** المدرك (أي المستقبل للإدراك) بمعني خصائص الشخص الذي يقوم بعملية الإدراك.

مثال

يمكن للفرد إدراك **سيارة حمراء** من بين عشرات السيارات البيضاء كذلك التكرار وشدة وقوة المؤثر تساعد علي سهولة تمييزه وإدراكه، كتمييز الصوت الجهوري والأشياء الكبيرة الحجم وهكذا.

*** الفروض الأساسية التي تساعد في تفسير عملية الإدراك**

هنالك بعض الفروض التي حددها علماء السلوك الإنساني والتي تساعد في تفسير عملية الإدراك والتفكير، ونوجزها فيما يلي وسوف نتناولها بعد ذلك بشيء من التفصيل:

١. **تنظيم** الفرد لمدركاته بطريقة **اختيارية**.

٢. **التغيير** في المدركات يتأثر جزئياً بخصائص المدركات الحالية.

٣. الصفات **الشخصية** تؤثر في تفسير الإدراك للفرد.

٤. تغيير المعلومات واثرها في تغيير مدركات الفرد وأفكاره.

٥. ميل الافراد إلي **تنسيق** وتنظيم مدركاتهم.

٦. إن خصائص أي جزء مما يدركه الفرد إنما يتحدد بخصائص **مجموعة المدركات** التي تضم هذا الجزء.

١. الفرض الأول تنظيم الفرد لمدركاته بطريقة اختيارية

فتركيز الفرد لأدراك شئ ما يكون اختياريا بحيث نجده أحيانا **يتجاهل** بعض الأشياء ويري الأخرى، وذلك ربما لعدم أهميتها بالنسبة له أو لعدم رغبته في رؤيتها، وبالتالي يتم الإدراك بطريقة اختيارية.

العوامل المتعلقة بالفرد والتي تساعد في عملية الإدراك الاختياري

هناك عوامل شخصية تؤثر في عملية الإدراك من حيث كونها:

تحدد مجال ونطاق الإدراك.

تزيد أو تقلل من حساسية الفرد تجاه أشياء بذاتها.

أحيانا تؤدي إلي **تشويه** صورة بعض الأشياء لتتفق مع حاجات الفرد.

أحيانا تؤدي لزيادة **حساسية الفرد** تجاه أشخاص معينين أو أشياء معينة. فإذا فشل شخص في امتحان معين أو معاينة لوظيفة معينة تجده أكثر حساسية للأشياء المتصلة بالامتحان أو الفشل.

مثال

ويمكن أن ندلل علي أثر **العوامل الشخصية** في إدراك الفرد مثلاً عند زيارة شخصية مهندس وطبيب لمنزل صديق لهما، يكون تركيز الطبيب علي أشياء صحية بالمنزل كالشمس أو التهوية أو المنافع، بينما يكون تركيز المهندس علي طريقة تصميم المنزل أو تنفيذه أو الطلاء الذي طلي به المنزل.

وكمثال إذا توقع أحد الطلاب درجة عالية في إحدى المواد ثم جاءت نتيجته أقل مما يتوقعه نجده يصب جل غضبه علي أستاذ المادة ناسيا كل حسانته وكفاءته ويرسم لأستاذه صوره قاتمة يقنع بها نفسه بل ويسعي لاقناع الآخرين بها.

٢. الفرض الثاني التغيير في المدركات يتأثر جزئياً بخصائص المدركات الحالية

عندما تتغير حاجيات الفرد تتغير نظرته لمدركاته بعد ذلك بخلاف إحساسه أو إدراكه لنفس الشيء فيما مضي وتتغير أفكار الفرد يترابط هذه الأفكار سواء كانت هذه الأفكار اقتصادية أم سياسية أم أخلاقية بحيث تجده يتخذ سلوكا متقاربا في كل منها.وبوجه عام عند حدوث أي تغيير تجد الفرد **يقاوم** بطبعه هذا التغيير عندما تكون هنالك معلومات جديدة (إدراك) مغايرة لأفكاره الشخصية.

٣. الفرض الثالث الصفات الشخصية تؤثر في تفسير الإدراك للفرد

حيث تلعب الصفات الشخصية دوراً كبيراً في تفهم الأمور واستيعاب المعلومات الجديدة من فرد للآخر متأثرة بقدراته العقلية من ذكاء وفطنه، ويأتي تقييمه للأشياء وفق قدراته العقلية.

وكلما زاد **النضج العقلي** كان هنالك إمكانية للفرد **لتعديل أفكاره** أو معتقداته عند استقباله لأي معلومات جديدة (إدراك جديد) وبالتالي يمكنهم إعادة تنظيم أفكارهم ومعتقداتهم.

٤. تغيير المعلومات واثرها في تغيير مدركات الفرد

إن إدراك الفرد يتأثر بالمعلومات التي يحصل عليها وكلما تغيرت هذه المعلومات تغير إدراكه وفقاً لحاجاته.حيث إنه كلما **زادت معلومات** الفرد بموضوع معين **زاد شعوره** بحاجات جديده

٥. ميل الافراد الى تنسيق وتنظيم مدركاتهم

يقوم الفرد بتنظيم إدراكه بالأشياء بحيث ينظمها في مجموعات تؤثر في سلوكه الاجتماعي. فحينما يتعامل الفرد مع مجموعة متقاربة من الأشياء أو الأشخاص يجعلها تنتظم في **مجموعة واحدة**، كذلك نظرة الفرد للأشياء المتقاربة يجعلها تنتظم في **مجموعات متناسقة**، كذلك فإن **المفاهيم الثقافية** تخلق نوعا من التنظيم حينما يركز عليها المجتمع ويعمل علي نشرها.

٦. الفرض السادس إن خصائص أي جزء مما يدركه الفـرد يتحـدد بخصـائص المـدركات التي تضم هذا الجزء

مثلاً لو كان للفرد مفهوم معين بأن طلبـة الجامعـة **غـير جـادين** فإنـه يميـل إلـي وصف أي طالب بالجامعة بهذه الصفة بغض النظر عن صفات هـذا الطالـب الشخصـية والتي **قد تختلف** تماما عن هذا المفهوم.

الفصل الثالث

الاتجاهات والتعلم

أولاً: الاتجاهات:

تعرف الاتجاهات بانها مشاعر الفرد تجاه الاشياء او الحوادث او الاشخاص الاخرين او الانشطه.

وقد تكون هذه المشاعر ايجابيه او سلبيه نتيجه عملية التعلم علي مدي فترة من الزمن واذا تم نمو الاتجاهات فانها تبقي داخليه وخاصه بالفرد ورغم ان الكثير من الناس يستخدمون اصطلاحا (الاتجاه) تبادليا مع اصطلاح (الاداء) الا ان هنالك فروق بسيطه بينهما فالراي هو التعبير اللفظي للاتجاه واكثر قابليه للتعبير.

فلذا فان الاتجاهات مهمه من اجل تفهم السلوك التنظيمي فالاتجاهات هي افكار او مفاهيم ذات ابعاد متعدده بسبب تفاعل عدة عوامل مع بعضها في ان واحد

وقد تعرف الباحثون علي ثلاثة اجزاء رئيسية للاتجاهات[1]:

١. الجزء العاطفي (affective componet)او الذي يرتبط بالاتجاه ويشير الي ماتريد او مالاتريد، ماتحب او تكره، ومانرغب اومالانرغب في الشي.
٢. الجزء الادراكي (cognitive comptonet)هو مايتعلق بالمعتقدات التي يتبناها الفرد اتجاه الشئ او الحدث وتتكون تلك المعتقدات من الافكار والمعرفه المشاهدات والتفسير المنطقي للعلاقات بينهما.
٣. الجزء السلوكي (conative comptonet) الذي يظهره الفرد تجاه الشي ويعتقد بعض علماء النفس ان اتجاهات معينه تقود بالضروره الي سلوك محدد يمكن التنبؤ بها.

فاذا كان موقفك ايجابيا تجاه ماده السلوك التنظيمي مثلا فان سلوكك ايجابيا تجاه الحصة بالحضور الدائم والمراجعه المستمره والاهتمام بعمل الواجبات انه سابق للاوان لان

---

(١) المرجع السابق، ص٥٤.

تحكم الموقف او الاتجاه يسبب السلوك حيث ان هذا الافتراض لم يثبت قطعا بل ان هنالك مؤشرات تدل علي ان السلوك قد يكون سببا للمواقف[1].

ولذلك فان الاتجاهات او المواقف عادة ما يتم التعامل معها علي انها وحدة مكونة من المشاعر او الافكار والافعال مترابطه مع بعضها البعض مثلا ان محبتك لشي ما واعتقادك بانه مفيد وقيامك بالترويج له امور مترابطه وتتماشي مع بعضها البعض كما وان عدم محبتك لشي او اعتقادك بانه مضر وغير مفيد ثم قيامك بالعمل ضده هي ايضا اشياء مترابطه مع بعضها البعض الا اننا في الكثير من الاحيان عند مقارنة مشاعر الافراد واعتقاداتهم وافعالهم من ناحيه ومقاصدهم المعلنه من ناحية اخري نجد ان هنالك تباين مذهل مما يدل علي ان الاتجاهات والافعال قد تكون متضاربه احيانا.

ولابد لنا من بيان العلاقه المهمه بين اتجاه (الموقف) والاداء في العمل اظهر البينزي ضرورة اعتبار امرين هامين:

١. ان الاداء نتيجه عدد من العوامل كالقدره المعرفه ومتغيرات الحاله العادات الاجتماعيه ومحدداتها والثواب والعقاب وا لعقاب واضافة الي ان الاتجاهات ومن الصعب جدا قياس الدور الذي يلعبه اي من العوامل السابقه بدقه في حالة معينه من حالات العمل. لذلك يجب اعتبار الاتجاهات عاملا واحد فقط من بين مجموعة من العوامل النسيج الاجتماعي الذي يتم فيه ذلك السلوك.

٢. ان محاولة الربط بين اتجاهات الفرد وادئهم بعملهم يجب بالضروره ان يرتبط بين اتجاه محدد وسلوك محدد فالاتجاهات العامه لاتكتفي من اجل التنبؤ بسلوك في حاله محدده[٢].

---

(1) **Martin fishbeinced attilude and the prediction of behavior in martin fishbeinced (reading attide theory and measurement (newyork)**

(٢) **احمد ماهر مرجع سبق ذكره ص٥٧**

ثانياً: التعلم:

يعتبر التعلم احد المحددات الاساسيه للسلوك الانساني فان كل من الادراك والدافعيه ينتجها دائما تغير مستمر في سلوكيات الفرد كما يري علماء النفس هذا التغير في السلوك موجه وهو عملية التعلم التي يمر بها الفرد.

أ مفهوم التعلم:

يعتبر التعلم كما يراه الدكتور السلمي هو التغير في الميل بلا استجابه تحت تاثير الخبرة المكتسبه بمعني ان تعرف الانسان للتغير باستمرار خلال خبرته وتجاربه التي يكتسبها ويتعلمها قد يكون اثر هذا التعليم سلوك باطنيا غير مشاهد.

التعلم ايضا كما عرفه lager son 1975:

هو اي تغير دائم في المعرفه او السلوك يحدث نتيجه للتدريب او الخبره او الدراسة بمعني انه يحدث تغيرا في سلوك الفرد وللتعلم اهمية كبري للمنظمه ودورا اساسيا في عملية التغير المختلفه.

ب نظرية التعلم:

١. النظرية الارتباطيه
٢. النظرية الفكريه[١].

١ النظرية الارتباطية:

تري هذه النظرية ان هنالك تلازم بين المثير والاستجابه وان المثيرات والاستجابه تحدث استجابتها للفرد بحيث ان الانسان يميل الي تكرار السلوك الذي يحقق رضاه في حين يتجنب السلوك كالذي يحقق له الاذي او الضرر وقد ارتبطت هذه النظرية الثي تعرف ايضا باالنظريه السلوكيه للتعلم الروسي ايفان يا فلوق.

مثال:

عند ما يقوم المدير كل صباح بزياره لموقع العمل ومكافاءة المجدين ومعاقبة المتاخرين فقد يقوم بهذا العمل بعد فترة دون الحاجة لعقوبة او تحفيز.

---

(١) ذكي مكي اسماعيل، مرجع سابق، ص٥٣.

٢ النظريه الفكرية:

تري هذه النظرية ان السلوك الانساني لا يمكن ان يكون مجرد انعكاسات للتجارب الماضيه وتركز هذه النظريه علي التفكير والتامل من جانب الفرد بصحبه السلوك الجيد دون الاعتماد علي الخبرة الماضيه يؤدي ذلك وفقا للتصميم الفكري للفرد واتخاذه سلوكه من واقع رؤيته الجديده للشي.

ج مبادئ التعلم:

هنالك مجموعة من المبادئ منها[1]:

- يسهل التعلم للفرد كلما كان **راغباً** في التعلم.
- تزيد درجة التعلم للإنسان في النواحي **الثقافية أكثر** من تعلمه للنواحي الفعلية لتعلم حرفة مثلاً.
- **يرتبط** تعلم الفرد للشيء الجديد علي ما تعلمه من قبل.
- يتم التعلم بواسطة **الفرد** (نفسه) بينما الجماعات تؤثر في عملية التعلم سلباً أو إيجاباً.
- كلما توافرت **المعلومات** عن أداء الفرد ساعدت في كفاءة التعليم.
- الاهتمام **بتدريب** الموظفين هو ضمن مسئوليات أي مدير.
- ويتطلب ذلك ضرورة تناسب المناخ التنظيمي للتعليم أي التدريب وفعاليته بمعني أن تتاح للفرد المتدرب **إمكانية تطبيقه** لما تدرب عليه.
- تتفاوت **قدرات** الأفراد في التعليم من فرد لآخر نتيجة الفروق الشخصية في الميول والقدرات الفعلية والاتجاهات والقيم التي تتكون لكل فرد.
- لا يقتصر التعليم علي النواحي الفنية فقط وانّما هنالك ضرورة تعلم المهارات الاجتماعية والاتجاهات والصفات الشخصية.

*** كيفية إتمام عملية التعلم**

يتم التعلم حينما **يستجيب** الفرد **للمؤثر** وحين **يتلقي** معلومات عن نتائج السلوك الجديد بحيث إن هنالك مؤثراً ورغبة من الفرد للتعلم وبالتالي **تحدث عملية التعلم**.

---

[1] المرجع السابق، ص.٥٠

الفصل الرابع

القيم

مفهوم القيم

تعرف القيم بأنها المعاني التي يعطيها الفرد أهمية في حياته وسلوكه كالمغامرة والعدل والشجاعة والغني واللامبالاة والالتزام والحرية والسلام والسيطرة والمساواة

وهي تختلف عن المعتقدات حيث تعني المعتقدات **قبول** صحة الأشياء أو الأفكار **والتصديق** بها، ومن هنا يتضح أن القيم تستند إلى معتقدات معينة والصلة بينها وثيقة إلا أن القيم ليست هي المعتقدات.

أهمية القيم

١- لا شك أن كثيراً من **سلوكيات** الفرد والتنظيم تتأثر بقيمة الشخصية.

٢- تمثل **القيم الاجتماعية** محددا للسلوك كالأمانة والنزاهة والاستقامة والعدالة وبالتالي هي مؤثر خفي علي سلوك الفرد.

٣- تمثل **القيم السياسية** محددا أيضا في سلوكيات الفرد خاصة في مجال الخدمة العامة كالمساواة في المعاملة والمصلحة العامة والمال العام.

٤- تتأثر **اتجاهات ودوافع** الفرد بقيمه التي يؤمن بها وبالتالي تؤثر في سلوكياته.

٥- تحدد القيمة في سلوكيات الفرد ما هو **مقبول وغير مقبول أخلاقياً** وبالتالي تؤثر في سلوكياته في التنظيم.

٦- هنالك قيم تنظيمية **تحكم سلوكيات الفرد** في التنظيم كالالتزام بالقوانين واحترام التسلسل الإداري والولاء والكفاءة.

٧- ترتبط القيم **بأخلاقيات العمل** والسلوك التنظيمي كما هو واضح في النقاط السابقة والتي وضعنا فيها كثيراً من القيم المرتبطة بسلوكيات الفرد.

*** العوامل التي تؤدى إلي تردى القيم المتعلقة بأخلاقيات العمل**

هناك بعض العوامل التي تؤدى إلي تردى القيم المتعلقة بأخلاقيات العمل مثل:

- سيطرة **علاقة القرابة** والولاءات العائلية والحزبية على العلاقات الاجتماعية والتنظيمية.
- وجود **التميز** فى المعاملة بين الأفراد.
- **وتردي** الأحوال الاقتصادية بين المجتمع.
- **وتعقد الإجراءات** وكثرة القوانين والأنظمة والتعليمات المتعلقة بإنجاز المعاملات.
- **وعدم وجود** القدوة الحسنة للموظف داخل العمل.
- **وضعف الهياكل** التنظيمية ضعف برامج التدريب

أمثلة للقيم المؤثرة في سلوكيات الأفراد

هنالك الكثير من القيم بل إن كل القيم التي تدور في عقول الأفراد مؤثرة في سلوكياتهم ومنها علي سبيل المثال لا الحصر:

- ✓ كل القيم المرتبطة **بالتدريب**.
- ✓ والقيم **الثقافية والمجتمعية**.
- ✓ وقيم **الحرية والاستقلال**.
- ✓ **والتميز** بالإنجاز وحياة الرخاء والازدهار وتصدير الزائد.
- ✓ **وتقدير** الآخرين.
- ✓ **وحماية** الأسرة وحماية البيئة.

دور الإدارة في دعم القيم الإيجابية في مجال العمل

١- لا بد للإدارة أن **تهتم بالقيم** المتعلقة بالعمل وذلك من أجل دراستها ودعمها أو تغيرها بما يتناسب ويتوافق مع أهداف المنظمة.

٢- علي الإدارة أيضا العمل علي **تحديد القيم** الإيجابية.

القيم:

يقوم المنهج الإسلامي العظيم على تقويم السلوك البشري وتهذيبه وتوجيهه بما يحقق المصلحة الفردية والجماعية وذلك لأن الإنسان بطبعه خلق ضعيفاً هلوعاً، وقد كان

النبي عليه أفضل الصلاة وأتم التسليم أعظم الناس خلقاً وأحسنهم سلوكاً، وقد وصفه المولى عز وجل بقوله "وإنك لعلى خلق عظيم" (القلم: ٤).

والنبي الكريم صلى الله عليه وسلم جعل من الأخلاق الفاضلة والقيم النبيلة طريقاً فسيحاً لدعوته، فقال "إنما بعثت لأتمم مكارم الأخلاق"، كما أن الله جل وعلا جعل تغيير أحوال الأمم رهيناً بتغيير أخلاقها وسلوكها كما في قوله تعالى (إن الله لا يغير ما بقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم) (الرعد: ١١).

وإذا كان هناك عدد من الصفات الأخلاقية التي ينبغي على الفرد المسلم التحلي بها في التعامل مع الآخرين فإن الالتزام بهذه الصفات في مجال العمل يكون أوجب وأهم، ذلك لأن المهنة هي محور علاقة مباشرة بين الفرد ومن حوله ممن يتعاملون معه من الزملاء والرؤساء والمرءوسين والمستفيدين من عمله من محتاجين وعملاء.

وتؤدي القيم الفاضلة التي يعتنقها الفرد المسلم المستمدة من عقيدة التوحيد ومبادئ الشريعة دوراً أساسياً في التأثير على سلوكه ونشاطاته بل وممارساته اليومية، ومن هذا المنطلق فإن قيمنا هي أهم ما يميز شخصياتنا، فهي تؤثر على سلوكنا والأشخاص الذين نثق بهم والرغبات التي نلبيها، وكذلك الطريقة التي نستثمر بها أوقاتنا وجهودنا، وعلى جميع مظاهر حياتنا، بل إن قيمنا هي التي توجهنا للطريق القويم في الأوقات الحرجة حين تتفرق بنا السبل وتتقاذفنا الضغوط وأمواج الحياة.

والقيم تعبر عن المعتقدات الأساسية للفرد، وهي التي تحدد له ما يجب أن يفعله أولا يفعله، وما هو صحيح أو خطأ أو حق وباطل أو اختصاراً هي التي توجه أخلاقنا وسلوكنا في التعامل مع الأشياء أو مع الآخرين من حولنا.

وإن لمظاهر السلوك الإنساني الذي يسلكه الفرد وهو يؤدي مهنته التي يزاولها علاقة وطيدة بين قيمه التي يعتنقها من جهة وبين قيم المنظمة التي يعمل فيها ويطبق فلسفتها من جهة أخرى، وبين قيم المجتمع الذي يعيش فيه كل من الفرد والمنظمة من جهة ثالثة.

وقد تصدى مجموعة من العلماء والباحثين في شتى الحقول العلمية والمعرفية في علم النفس والاجتماع وعلم الأجناس البشرية والإدارة إلى قضية القيم ومحاولة فهمها لتفسير السلوك الإنساني وما يصدر عنه من ممارسات صحيحة أو خاطئة نتيجة للقيم أو الموروثات التي يحملها الفرد ويؤمن بها.

العلاقة بين قيم الفرد والمنظمة وتأثيرها على الأداء من منظور الفكر المعاصر

يمكن اعتبار عقد السبعينات من القرن الماضي فترة الاهتمام بأخلاقيات العمل (المهنة) وقد تزايد اهتمام الدارسين الأكاديميين واهتمام الحكومات في الدول الغربية في هذه المسألة اهتماماً كبيراً، ومن الناحية التاريخية فإن الاهتمام الشعبي بسلوك الموظفين الحكوميين وقضاياهم كان موجوداً دائماً في مختلف الدول الغربية ولا سيما في الولايات المتحدة الأمريكية حتى إن بعض الحكومات عكفت على وضع التشريعات الجديدة التي تضبط أخلاقيات العمل الحكومي. [1]

وترجع بداية الاهتمام بالأخلاقيات إلى الثلث الأخير من القرن العشرين حين بدأ يظهر بقوة على السطح ما يسمى بأخلاق القيم عند أصحاب فلسفة القيم من أمثال ماكس شيلر (١٨٧٤ – ١٩٥١م) ورينيه لوسن (١٨٨٠ – ١٩٥٤م) ولوى لافل (١٨٨٧ – ١٩٥١م)، ويرى هؤلاء أن القيمة وهي موضوع الميول والرغبات والتقديرات تؤلف ميداناً مستقلاً تماماً عن ميدان الوجود وتؤسس أحكاماً خاصة تتعلق بالتقدير مردها إلى الانفعال ولا ترجع إلى العقل،وهي في جوهرها خلق ومثل أعلى. [2]

وتتمثل قيم المنظمة في الفكر الغربي فيما يسمى بالثقافة التنظيمية، وهو مفهوم لم يجد طريقه في الدراسات التنظيمية بصورة واضحة ومميزة إلا في نهاية السبعينات من القرن الماضي، وعلى رأس الباحثين الذين تناولوا هذا المفهوم "جامست" الذي تتبع موضوع الثقافة التنظيمية والتي هي تعبير عن قيم الأفراد ذوي النفوذ داخل المنظمات

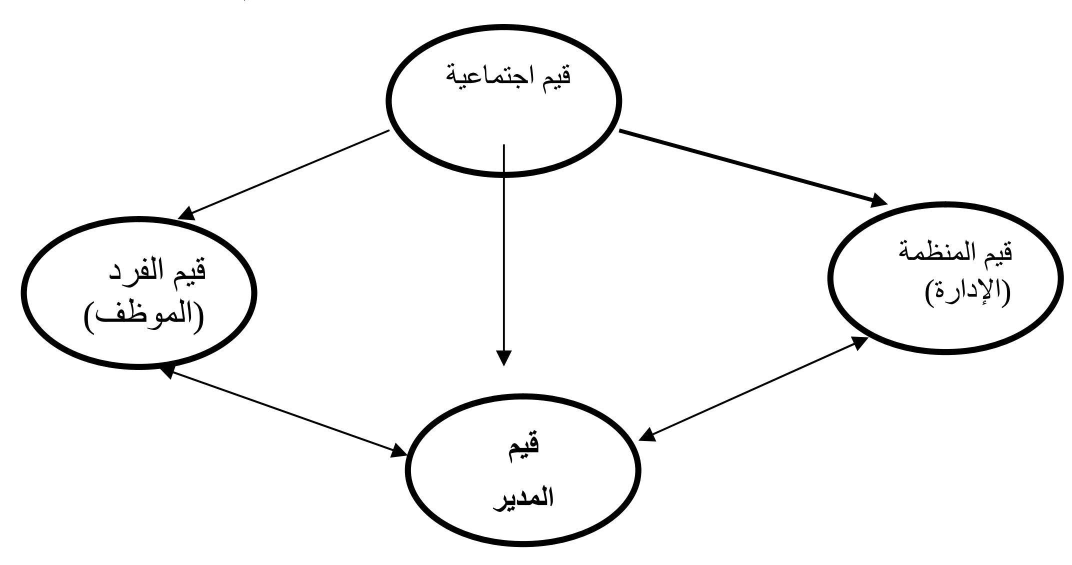
---

[1]) كينيث كيرنغان وداويفيدي، أخلاقيات الخدمة العامة، ترجمة د. محمد قاسم القريوتي، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، ١٩٨٤، ص ١٥.

[2])د. عبدالرحمن بدوي، الأخلاق النظرية (الكويت، وكالة المطبوعات، ١٩٧٥) – ص ٣٠ .

والتي تؤثر بدورها في الجوانب الملموسة من المنظمة وفي سلوك الأفراد، كما تحدد الأسلوب الذي ينتهجه هؤلاء الأفراد في قراراتهم وإدارتهم لمرءوسيهم ومنظماتهم. [(١)]

ويربط ماكس شيلر (١٨٧٤ – ١٩٢٨م) بين الأخلاق والقيم، ويرى أن القيمة الأخلاقية مرتبطة بسلم القيم فالفعل يكون خيراً إذا حقق قيمة إيجابية، وإذا حقق قيمة عليا ويكون شريراً إذا حقق قيمة سلبية أو قيمة دنيا والقيمة توجد في ذاتها حتى لو لم تتحقق في العالم المحسو س)[٢]، وبذلك يعتبر شيلر أن الأخلاق هي تطبيق للقيم على الطبيعة فمن كانت قيمه عالية سامقة فإن سلوكه المترتب عليها يعبر عن أخلاق مميزة والعكس كذلك صحيح.وهذه القيم قد تكون فردية أو مهنية، وقد تكون عامة كقيم المنظمة والمجتمع، وكلها تكون ذات علاقة تبادلية بحيث يؤثر كل منها على الآخر كما أوضحها دارن شميدت وباري بونز في دراستهما على النحو التالي: [(٣)]



شكل رقم (١): العلاقة التبادلية بين القيم

---

[١]د. عبدالرحمن هيجان، أهمية قيم المديرين في تشكيل ثقافة منظمتين سعوديتين – مقال بمجلة معهد الإدارة العدد ٧٤، ابريل ١٩٩٢، ص ١٢.

[٢]) د. عبد الرحمن بدوي مرجع سابق، ص .٣١

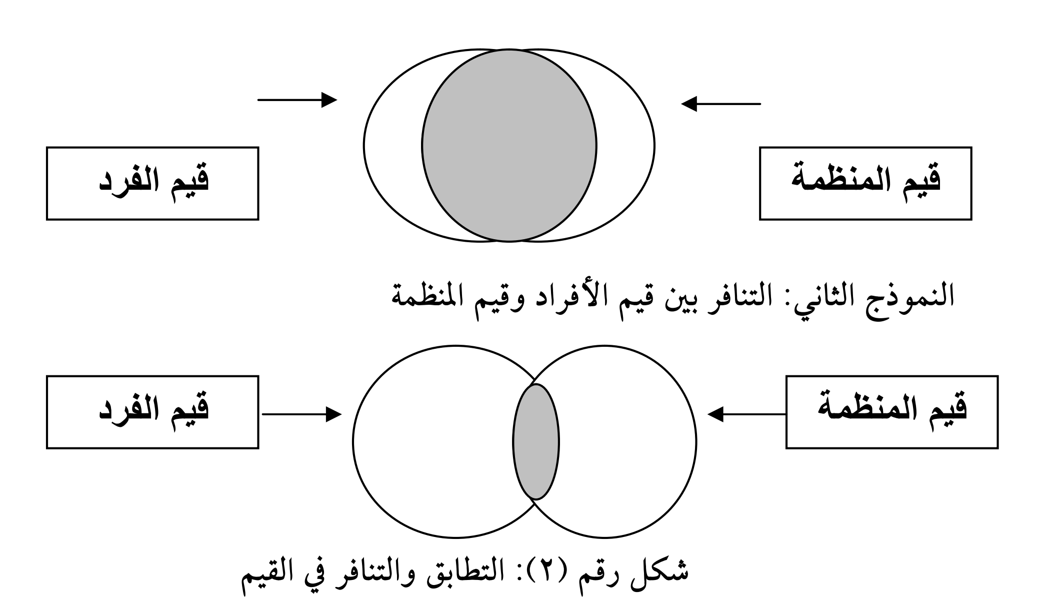
Barry Z. Managerial values and expectations ، warren H. and Posner،[5])Schmidt 1982) P. 15.،(A.M.A. NY

ويلاحظ أن قيم المجتمع ذات تأثير مباشر على قيم الفرد والمنظمة، إلا أن القيم المشتركة بين المنظمة والأفراد تعتبر ذات مصدر أساسي لفاعلية الفرد والمنظمة على حد سواء.

وقد بين جوليان فيليب وآلان كنيدي أنه عندما تكون توجيهات وقرارات أول رجل قيادي في المنظمة منسجمة ومتسقة مع القيم السائدة في منظمته سوف يلتزم جميع الموظفين بهذه القيم، ولكن عندما يتصرف هذا القيادي بما يخالف هذه القيم السائدة فيصبح الموظفون في حالة من التناقض والإرباك وتتلاشى القيم المشتركة بينهم. (١)

ويمكن التعبير عن هذه الفكرة من خلال النموذجين التاليين:

النموذج الأول: التطابق بين قيم الأفراد وقيم المنظمة



شكل رقم (٢): التطابق والتنافر في القيم

وهذا يعني أنه كلما ازدادت المساحة المشتركة بين قيم المنظمة وقيم الأفراد، كلما كان ذلك أدعى لتطابق القيم بينهما وأدعي إلى المزيد من الولاء والنجاح والعمل على تحقيق الأهداف الكلية التي تدفعها قيمة مشتركة والعكس كذلك صحيح.

P.14،6) Ibid

وقد بين شميدت وبوزنر أن الاختلاف في قيم الأفراد والمنظمات التي يعملون فيها يؤدي إلى تصادمات في المنظمة، إلا أن بعض هذه التصادمات من الممكن معالجته بفاعلية إذا تفهم الأفراد قيم منظماتهم وتجاوبوا معها. [1]

وقيم المنظمة هي عبارة عن ثقافتها التي تتجسد في طبيعتها المادية والفنية والتنظيمية والجوانب التي تتصل بالموارد البشرية وتتمثل هذه القيم فيما يلي: [2]

١. تحقيق الأهداف: إن قيم أي منظمة إنتاجية كانت أو خدمية هي مجموع رؤى مؤسسيها ورسالتهم وأهدافهم الفردية وأهداف المنظمة،فالقيم الأساسية لأي منظمة هي تحقيق أهداف مؤسسيها.
٢. الاستقرار: حيث إن المنظمة تعمل على الموازنة بين العوائد الكبيرة للمنظمة وبين استقرارها وعدم تعرضها للمخاطر الشديدة.
٣. النمو: إن المنظمات الملتزمة بالنمو أكثر ميلاً إلى إعطاء قيمة أكبر للإبداع والمخاطرة والربح القليل والقدرة العالية على الإنتاج.
٤. الاستقلالية: إن من طبيعة المنظمة إعطاء الاستقلالية قيمة ووزناً، وتسعى المنظمة إلى تدعيم استقلالها وتقرير مصيرها.
٥. السلطة: تعطي كل المنظمات قيمة للسلطة وتخصص لها مكاناً في هيكلها التنظيمي.
٦. التعاون: وللتعاون الإرادي للفرد قيمة كبيرة في كل المنظمات، والتعاون الفردي دليل واضح على الإلتزام بالوظيفة والمنظمة.

تأثير القيم الأخلاقية على أداء الأفراد والمنظمات:

لا شك أن للقيم دوراً بارزاً في تشكيل وتجسيد ثقافة المنظمة، كما أن لهذه القيم تأثيراً ملموساً على أداء الأفراد سواء كانت هذه القيم من موروثات الأفراد أنفسهم أو

P 38.،7) Ibid

[2])مندل، مارك ج، جوردان، وليام أ – قيم الموظفين في مجتمع متغير (عمان: المنظمة العربية للعلوم الإدارية) ترجمة محمد حسنين – ص ٤١.

منظماتهم، ولكن مما لاشك فيه أيضاً أن قيم المنظمة تؤثر تأثيراً كبيراً على مخرجات الأعمال التي يقوم بها الأفراد داخل المنظمة بما يؤثر سلباً أو إيجاباً على قيمهم الذاتية.

وقد أوضح مندل وجوردان بأن قائمة القيم الإدارية تستعمل بوجه عام كأداة فهم أعمق بين المدير وموظفيه فيما يتعلق بالأساس المنطقي للعمل وفق أسلوب معين، ويمكن استخدام قائمة القيم الإدارية كأداة لحل المشكلات حيث تمكن المديرين والموظفين على التركيز على أوجه الاختلاف والتشابه في قيمهم، فتمكن المدير من تغيير أسلوبه الإداري بما يتلاءم مع قيم الموظفين وذلك لتحسين أدائهم.[1]

إن أداء الفرد يكون منسجماً ومتسقاً مع قيمه، فعلى سبيل المثال فإن الأفراد الذين يحملون قيم الاستقلالية في العمل سيعملون على نحو يحقق تلك الاستقلالية، وإذا عجز الموظفون عن تحقيق الحافز المادي ذي القيمة لديهم وذلك من خلال العمل، فإن نوعية الأداء سوف تنخفض، وحين تكون قيم الموظف شبيهه بقيم الموظفين الآخرين في نفس مجموعة العمل فإن ذلك يدفعه للتفاعل معهم في عدة طرق إيجابية، وبالتالي سوف يرتفع ويتحسن أداؤه لعمله، وفي المقابل فإن الموظف الذي يرى أنه على خلاف في القيم مع مجموعته يتصرف بنحو مختلف ودائماً يؤدي هذا الشعور بالاختلاف إلى الصراع، وحين يقع الصراع يقل الانجذاب نحو المجموعة ويتوقف، وبالتالي يتدنى ويسوء الأداء.[2]

ويوضح شميدت وبوزنر بأن على المنظمات أن توضح قيمها للعاملين فيها وخاصة العاملين في المستوى التنفيذي، حيث العمل اليومي الذي يؤدى وذكر بأن المشاكل المرتبطة بتدني الإنتاجية هي نتيجة لضعف الاتصالات من توضيح قيم المنظمة بين الإدارة والموظفين والعمال الذين يقومون بأداء الأعمال التنفيذية.[3]

---

[1] المرجع السابق ص ٥٦.

[2] نفس المرجع، ص ٢٣.

[3] نفس المرجع، ص ٤١.

الإسلام هو دين الأخلاق الفاضلة والسمو بالإنسان من نفق الرذائل المظلم إلى نور الإيمان والفضائل، ولقد عمل الإسلام على ضبط الغرائز وتركيزها وترويضها وتنظيمها في قواعده وأصوله الكلية كأساس لتهذيب سلوك النفس البشرية في عبادتها لله عز وجل وفي تعاملها مع الناس أفراداً وجماعات ويتجلى ذلك في قول الله تعالى (ونفس وما سواها، فألهمها فجورها وتقواها، قد أفلح من زكاها، وقد خاب من دساها). (الشمس: ٧ – ١٠)

والأخلاق في الإسلام ليست تعبيراً خيالياً وإنما هي منهج واقعي يستمد قيمه من صميم واقع الإنسان بحسبانه أحد أفراد المجتمع، وهي تظهر في مستويين فردي واجتماعي، وهي تؤكد حرية الإنسان وإرادته في الاختيار وتحمل المسئولية، فالفرد مسئول عن عمله واع لشخصيته محقق للنفع العام لمجتمعه بأسره. [١]

وقد أخبرنا الرسول صلى الله عليه وسلم أنه بعث ليتمم مكارم الأخلاق، وفي هذا معنى تعميمها على الفرد وعلى المجتمع حاكماً ومحكوماً مديراً وموظفاً، وهي تعبر عن منهج متجانس يقوم على التوازن والتكامل بين الفرد والجماعة فيكون الإنسان فردياً في الفكر واجتماعياً في العمل.

وقد أقر القرآن الكريم مفهوم الأخلاق في جانبين متكاملين، المعرفة والسلوك، فالمعرفة هي الناحية النظرية، وقد أورد القرآن منها ٧٦٣ آية، والسلوك هو الناحية العملية، وقد أورد فيها ٧٤١ آية، وبذلك تكون جملة الآيات التي رسمت منهج الأخلاق في القرآن ١٥٠٤ آية، وبالتالي فهي تمثل ما يقارب ربع آيات القرآن. [٢]

وقد أثنى النبي صلى الله عليه وسلم كثيراً على حسن الخلق وكان يستعيذ من سوء الخلق، وقد وردت أحاديث كثيرة تحث المسلمين على التحلي بالأخلاق الفاضلة، ومن ذلك ما أخرجه البخاري في صحيحه من حديث عبدالله بن عمر رضي الله عنهما

---

١) أنور الجندي، القيم الأساسية للفكر الإسلامي والثقافة العربية (القاهرة، مطبعة الرسالة)، ص ٤٠٨.
٢)نفس المرجع، ص ٤٠٩.

أن النبي صلى الله عليه وسلم كان يقول (إن من خياركم أحسنكم أخلاقاً) [1]، وفي رواية (إن من أحبكم إليُ أحسنكم أخلاقاً) [2].

وقال النبي صلى الله عليه وسلم في الحديث الذي رواه جابر رضي الله عنه (إن من أحبكم إليُ وأقربكم منيُ مجلساً يوم القيامة أحسنكم أخلاقاً) [3].

وأخرج الأمام أحمد في مسنده من حديث أبي هريرة أن رسول الله صلى الله عليه وسلم قال (ألا أنبئكم بخياركم، قالوا بلى يا رسول الله قال خياركم أطولكم أعماراً وأحسنكم أخلاقاً). [4]

وقد رسم الإسلام للأخلاق منهجاً واسعاً مرناً ميسر التطبيق في مختلف العصور والبيئات وجعل إطار القيم الأخلاقية واسعاً رحباً يحقق الحرية الشخصية ويتقبل الجهود الفردية، ومع ذلك فقد أقام كثيراً من الضوابط التي تقف حاجزاً منيعاً ضد الظلم والشر والفوضى وجعل الإسلام من شعائر العبادات قوة دافعة ذاتية لتنمية الخلق الفاضل وحراسته من نوازع وضعف النفس البشرية.

ويعد الإمام على بن أبي طالب أول من صاغ المفهوم القرآني عن الأخلاق في نظرية شاملة، وأهم مفاهيم الأخلاق عنده التوافق التام بين عقيدة المرء وقوله وفعله، وعنده أن العقيدة هي الأساس الذي يستند إليه المرء في قوله وعمله، فإذا سلمت من الناحية الأخلاقية سلمت الأقوال والأفعال، ويرى ضرورة الانسجام بين العقيدة والسلوك، ومن حكمه الأخلاقية قوله ما أصعب اكتساب الفضائل، وما أيسر إتلافها، وما أصعب على من استعبدته الشهوات أن يكون فاضلاً، ويقول أحذر كل عمل يرضاه صاحبه لنفسه ويكرهه لعامة الناس. [5]

---

١) كتاب المناقب، حديث رقم ٣٢٩٨.

٢)كتاب المناقب، حديث رقم ٣٤٧٦.

٣) سنن الترمذي، كتاب البر والصلة، حديث ١٩٤١.

٤) مسند أحمد، كتاب مسند المكثرين، حديث ٨٨٦٧.

٥) أنور الجندي، المرجع السابق، ص ٤١١.

تصنيف القيم الأخلاقية : -

يمكن تصنيف القيم الأخلاقية المهنية إلى ثلاث مجموعات رئيسة:

أولاً: مجموعة القيم الأخلاقية التي ينبغي أن يتحلى بها العامل المسلم بغض النظر عن المهنة التي يزاولها بحسبانها صفات أخلاقية عامة مرتبطة بالفرد أينما كان موقعه في العمل وتعمل هذه القيم الأخلاقية على تحسين بيئة التعامل بين الناس وتسمو بهم إلى الحياة الطيبة التي ذكرها الله تعالى بقوله (من عمل صالحاً من ذكر أو أنثى وهو مؤمن فلنحيينه حياة طيبة ولنجزينهم أجرهم بأحسن ما كانوا يعملون) (النحل: ٩٧) ومن أهم هذه القيم الأخلاقية ما يلي:

١/ التقوى:-وتقوى الله عز وجل أعظم وأنفع وأجل القيم على الإطلاق وهي مفتاح سعادة المسلم في الدنيا والآخرة وقد ربطها النبي صلى الله عليه وسلم بحسن الخلق في الحديث الذي أخرجه الإمام أحمد عن أبي هريرة أنه صلى الله عليه وسلم قال: (أتدرون أكثر ما يدخل الناس الجنة تقوى الله وحسن الخلق).[١]

٢/ الأمانة:- وهي مفتاح الإيمان إذ لا إيمان لمن لا أمانة له ولا دين لمن لا عهد له كما ورد في الحديث الذي أخرجه أحمد من حديث أنس بن مالك [٢]

وقال على بن أبي طالب رضي الله عنه أداء الأمانة مفتاح الرزق وفي هذا ربط عميق بين أداء الأمانة وأخلاق المهنة وقال الشاعر: إذا أنت حملت الخؤون أمانة فإنك قد أسندتها شر مسند

٣/ الصدق:- وأرفع درجاته أن يصدق المرء مع ربه كما قال تعالى: (فلو صدقوا الله لكان خيراً لهم) (محمد: ٢١) ويليه الصدق مع الناس كما قال المصطفى صلى الله عليه وسلم: (وما يزال الرجل يصدق ويتحرى الصدق حتى يكتب عند الله صديقاً). [٣]

٤/ : البشاشة وحسن التعامل مع الآخرين:-

---

١)كتاب باقي مسند المكثرين، حديث رقم ٩٣١٩.

٢)نفس المرجع، حديث رقم ١١٩٣٥

٣)صحيح مسلم، كتاب البر والصلة، حديث ٤٧٢١.

والبشاشة هي أول الطريق لإرضاء الآخرين وإدخال السرور في نفوسهم وقد ذكر النبي صلى الله عليه وسلم أحاديث كثيرة في هذا الجانب منها قوله: (تبسمك في وجه أخيك لك صدقة) [1] وقال صلى الله عليه وسلم: (لا تحقرن من المعروف شيئاً ولو أن تلقى أخاك بوجه طلق) [2]

وهذا الحديث يدل على أن أدنى المعروف هو البشاشة والابتسامة فإذا فقدت فهـذا يعـني أن الإنسان قد ترك المعروف وقال على بن أبي طالب رضي الله عنه البشاشة حبالة المودة وقديما قال الشاعر:

وما اكتسب المحامد طالبوها

بمثل البشر والوجه الطليق

وقال بعض الحكماء: الوجه البشوش شمس ثانية.

٥/ الرقابة الذاتية:

أرسى الإسلام أهم نوع من أنواع الرقابة وهي الرقابة الذاتية التي تعتمد على يقظة الضمير وصحوته وربط ذلك الضمير الحي بخالقه في السر والعلن حيث ورد في الحديث المتفق عليه أن النبي صلى الله عليه وسلم حينما سئل عن الإحسان قال: لأن تعبد الله كأنك تراه فإن لم تكن تراه فإنه يراك). وهذا النوع من الرقابة الوقائية التي تحول دون وقوع الخلل والانحراف هي أسمى وأمثل نوع من أنواع الرقابة وهي صمام الأمان ضد الفساد والحيلولة دون وقوعه.

والمتتبع لحركة التطوير الإداري في المنظمات الإدارية الغربية يلاحظ أنها نجحت في إحداث نقلة نوعية وكمية في مستوى الإنتاج من خلال تنمية المهارات الإنتاجية للعاملين وإدخال الأساليب والمعدات التكنولوجية الحديثة لكن هذه المنظمات لا تزال عاجزة عن مكافحة الفساد الإداري ولذلك فلا تستطيع الأجهزة الرقابية الداخلية أو الخارجية اكتشافه أو ضبطه لأن ذلك يتعلق بضمائر العاملين حين يقبلون الرشوة ويمارسون

---

١)سنن الترمذي، كتاب البر والصلة، حديث ١٨٧٩.

٢)صحيح مسلم، كتاب البر والصلة، حديث ٤٧٦٠.

المحسوبية ويسيئون إلى جهود الخدمة ويستقلون الوظيفة العامة والمال العام. ولذلك فإن التشريع الإسلامي قد أهتم بهذا الجانب من السلوك الإنساني حيث أعتبر مراقبة الله في السر والعلن هي أعلى درجات الإيمان وهي الإحسان.

ثانياً: مجموعة القيم الأخلاقية التي ترتبط بالمهنة أياً كان نوعها أو درجتها أو شاغلوها: بحكم أنها قيم أخلاقية مستمدة من العمل الصالح كفريضة إسلامية، وهذه القيم الأخلاقية لا تختص بمهنة دون أخرى، وقد وضع الإسلام منهجاً وقائياً مليئاً بالقيم والضوابط الحازمة لوقاية الفرد من الإنزلاق في الفساد لحماية مصالح الفرد والمنظمة والمجتمع، وقد شرع الإسلام مجموعة من القيم الأخلاقية والضوابط الشرعية لحماية عنصر العمل ليكون عنصراً منتجاً ومحصناً من الفساد، وتتمثل هذه القيم الأخلاقية فيما يلي:

١/ العمل عبادة:

العمل فريضة تعبدية مطالب المسلم بأدائها حيث يقول الله سبحانه وتعالى (وقل أعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون) (التوبة: ١٠٥)، فالمسلم في أي موقع عمل شريف يؤدي عملاً يكتسب منه رزقه سواء كان هذا العمل فكرياً أو حرفياً إنما هو يعبد الله في هذا الموقع الذي يعمل فيه، وفي السيرة النبوية كثير من الشواهد التي تدل على أهمية العمل في الإسلام، ومن هذه الشواهد جاء رهط للرسول صلى الله عليه وسلم يخبرونه أن أحد أصحابهم يصلي الليل ويصوم النهار، فقال الرسول صلى الله عليه وسلم (أيكم يكفيه طعامه وشرابه ؟ فقالوا كلنا يا رسول الله قال (ص) كلكم أعبد منه).

فالإسلام حض على العمل والإنتاج وعمارة الأرض وطلب الرزق في هذه الحياة، ولم يدعو إلى الانعزالية والانقطاع عن الدنيا، وإنما أمر أن يملأ الإنسان المسلم يده من الدنيا ويملأ قلبه من الإيمان والآخرة حتى لا تسيطر عليه مادية ومتاع الدنيا، والعمل دليل إيمان المؤمن، فليس الإيمان بالتمني ولكن ما وقر في القلب وصدقه العمل، ولقد

اقترن العمل بالإيمان في كثير من الآيات في القرآن الكريم (وعد الله الذين آمنوا منكم وعملوا الصالحات ليستخلفهم في الأرض كما أستخلف الذين من قبلهم) (النور: ٥٥).

٢- العمل مقياس للتفاضل في الإسلام:

لقد أرسى الإسلام ميزان العمل للمفاضلة بين الناس وألغى الموازين الأرضية التي تعتمد على النسب والثروة والجاه في تفاضل الناس وإنما جعل الناس سواسية يتفاضلون بالعمل (لا فضل لعربي على أعجمي ولا لعجمي على عربي ولا لأحمر على أسود ولا أسود على أحمر إلا بالتقوى) [1]. فقيمة ومنزلة المسلم في المجتمع الإسلامي بعمله الذي يبذله لا بحسبه ونسبه الذي يدعيه، يقول الرسول (ص) (ومن أبطأ به عمله لم يسرع به نسبه) ويقول لأبنته فاطمة (لا يأتيني الناس بأعمالهم وتأتوني بأنسابكم والله لا أغني عنكم من الله شيئا) فإذا كان ذلك بالنسبة للنسب الشريف العظيم فأي نسب بعده يدعي الأفضلية. والإسلام هو أول النظم التي أرست قواعد ومعايير الجدارة والكفاءة في العمل وسبق الأنظمة الغربية بأربعة عشر قرناً من الزمن، وهي لا زالت ساعية في تطبيق معايير الجدارة في العمل ولم تستطع أن تطبقها كما طبقها الإسلام وورد في القرآن الكريم (إن خير من استأجرت القوي الأمين) (القصص: ٢٦)، وما أدل على حرص الإسلام على المفاضلة بين الناس على أساس جدارتهم وكفاءتهم حديث الرسول (ص) (لا يشم رائحة الجنة، قيل من يا رسول الله، قال من ولى رجلاً وهو يعلم أن في الناس خيراً منه) ويحذر الإسلام من إتباع معايير المحسوبية والقرابة في التعيين والمفاضلة بين الناس حيث قال عمر بن الخطاب (من ولى رجلاً لمودة أو قرابة فقد خان الله ورسوله وجماعة المؤمنين) فأين واقع منظماتنا وسلوك مدرائها وموظفيها من هذه القيم العظيمة.

٣- الإخلاص والإتقان في العمل:

حرص الإسلام على تحصين العمل من الفساد مثل الرياء والنفاق وغيره بأن جعل أساس الأعمال النية، وأن تكون مخلصة لله سبحانه وتعالى كما ورد في الحديث (إنما

---

١) مسند أحمد، باقي مسند الأنصار، حديث رقم ٢٢٣٩١.

الأعمال بالنيات وإنما لكل امرئ ما نوى)، وإنما يتجه المسلم في عمله مخلصاً لله ومبتقياً مرضاته، فهو بذلك يصون المصلحة العامة للجماعة والمجتمع فيحمي عمله من جو الفساد والانحراف نحو إرضاء مصلحته الذاتية أو استغلاله لعمله في تحقيق مصالحه الفردية على حساب المصلحة العامة.

ولقد حث الإسلام في تعاليمه المسلم على إتقان عمله والإبداع فيه وليس تأديته في حده الأدنى وإنما على المسلم أن يسعى لارتقاء درجات الإتقان والإبداع في عمله، وعلى الفرد أن يفجر طاقته وملكاته ومهاراته في أداء وإتقان وتطوير عمله، لأن ذلك مدعاة لمحبة الله ومرضاته حيث ورد في حديث الرسول (ص) (إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه) ويقول الله سبحانه وتعالى (إنما جعلنا ما على الأرض زينة لها لنبلوهم أيهم أحسن عملا) (الكهف:٧)، ومما رواه ابن هذيل من الحكم المأثورة عن السلف الصالح في كتابه (عين الأدب والسياسة) (لا تطلب سرعة العمل وأطلب تجويده فإن الناس لا يسألون في كم فرغ منه.. وإنما يسألون عن جودة صنيعته). [(١)]

والخبرة في العمل مهمة جداً لأنها مفتاح الاتقان فيه وقد وصف الله عز وجل نفسه بأنه حكيم خبير وعليم خبير في مواطن كثيرة من كتابه الكريم، وفي المثل العربي يقال أسأل مجرباً ولا تسأل حكيماً، ويقال التجربة خير برهان كما يقال ليس الخبر كالمعاينة وقال أحد الشعراء

يا باري القوس برياً ليس يحسنه

لا تظلم القوس إعط القوس باريها

٤- احترام وقت العمل:

لقد أعطى الإسلام أهمية قصوى للوقت وحث المسلم على حسن استغلال الوقت في العبادة والعمل الصالح للدنيا والآخرة ولذلك نجد أن الله سبحانه وتعالى ربط جميع العبادات الأساسية من صلاة وصيام وزكاة وحج بمواقيت محددة وأمر الناس بأدائها

---

[١] د. ابراهيم فهد الغفيلي، نحو منهج إسلامي لدراسة الإدارة، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي السنوي الثالث، القاهرة، ١٩٨٣، جامعة المنصورة، ص ٥٦.

في مواقيتها. وهذا سبب رئيس في تنظيم الناس لأوقاتهم وقد كان النبي الكريم وصحابته يستثمرون جميع أوقاتهم فيما يفيدهم ماديا وجسديا وروحيا، وقد روي عن ابن مسعود رضي الله عنه أنه قال (ما ندمت على شيء ندمي على يوم غربت شمسه نقص فيه أجلي ولم يزد فيه عملي) [1].

ولقد أوجب الإسلام على الفرد المسلم الالتزام بأداء العمل في الوقت المحدد لأن ذلك من تمام إتقانه ولذلك فينبغي على العامل المسلم أن يحرص على مواعيد العمل فلا يأتي للعمل متأخراً ولا يخرج مبكراً لأنه إنما يتقاضى أجره على عمله بمواعيده المحددة

ثالثاً: مجموعة القيم الأخلاقية التي ترتبط ببعض المهن دون بعض:

وهذا معناه أن بعض المهن تحتاج إلى تركيز بعض القيم الأخلاقية حتى يتحلى بها أصحابها وفقاً لطبيعة الوظيفة المهنية التي يشغلونها، فالعاطفة الإنسانية مثلاً، صفة أخلاقية مهمة ولكنها تكون في مهنة الطب أكثر حاجة من بعض المهن الأخرى وقد لا تكون مطلوبة أبداً في بعض المهن كالمهن الصناعية مثلاً لأن صاحبها يتعامل مع مدخلات مادية والعدل مثلاً يكون صفة أخلاقية أساسية وحساسة في بعض المهن كالحكم والقضاء والإدارة وكذلك القدوة الحسنة تكون أعظم وأبلغ عند الأداء والقضاة والمعلمين والقياديين أكثر من غيرهم ويكون الورع أعظم وأبلغ عند الأئمة والقضاة والعلماء ولكن كل ذلك لا يعفي سائر الموظفين وأصحاب المهن من التحلي بها متى وجد إلى ذلك سبيل.

ومن هذه القيم الأخلاقية فقد آثرنا أن نركز على القيم الأخلاقية المرتبطة بالقيادات الإدارية بحسبان أنها تخاطب قطاعاً عريضاً من المسئولين في القطاعين الخاص والعام والذين يملكون القدرة على إحداث التغيير في منظماتهم وإداراتهم وهم قدوة لمرؤسيهم وموظفيهم ولدورهم الحيوي والهام يعول عليهم الارتقاء بمنظماتهم وانتاجها وجودة خدماتها للارتقاء من المستوى الاقتصادي والاجتماعي لمجتماعتنا الإسلامية. وفيما يلي نستعرض القيم الأخلاقية الإسلامية

[1] الإدارة في التراث الإسلامي، د. البرعي. ص ٢٧٨.

التي يجب أن يتطبع ويتحلى بها القيادات الإدارية في المجتمعات الإسلامية لإحداث التغيير الفاعل في بيئات مؤسساتهم ومنظماتهم.

(١) **القدوة الحسنة:**

إن القائد الإداري باعتباره المرجع الأول والأهم لجميع الموظفين ينبغي عليه أن يكون المثل الأعلى لمرؤسيه في الكفاءة الوظيفية والمقدرة الإنتاجية والسلوك القويم والخلق الكريم والتزامه بواجباته واحترامه للوقت فلا يضيع فيما لا يفيد العمل كما أنه عليه أن يبرز ولاء كبيراً لمؤسسته وأن يزرع حب العمل والانتماء في نفوس مرؤسيه وذلك انطلاقا من قول الله عز وجل (ولكم في رسول الله أسوة حسنة). وقد كان عمر رضي الله عنه يقول لولاته: (ألا وإني لم أبعثكم أمراء ولا جبارين ولكن بعثتكم أئمة يهتدي بهم) [1].

كما أن العاملين قد يتأثرون بما يلقيه عليهم رؤسائهم من تعاليم وقرارات وتستحوذ على مشاعرهم بلاغتهم وحماسهم ولكن سرعان ما تتخذ هذه التعاليم وتلك القرارات مادة للسخرية إذا تبين أن أقوالهم لا تطابق أفعالهم.

فالفرد يتأثر سلباً وإيجابا بمن يتخذه قدوة له ولا تنعكس سلوكياته في المجتمع الذي يعيش فيه إلا من خلال ما يكتسبه من القدوة التي يتأثر بها ويؤثر في غيره عن طريقها، ولذلك تظهر أهمية اتخاذ الرسول صلى الله عليه وسلم قدوة لنا في صفاته وخلقه وأفعاله وأقواله سواء كان ذلك في حياته العامة أو الخاصة، وتعتبر قدوة الرسول صلى الله عليه وسلم هي المعين المتدفق والرحيق المتجدد الذي لا ينضب للارتقاء بقيم الفرد وخلقه وسلوكياته.

وشخصية الرسول (ص) وخلقه وصحابته من بعده يجب أن يكونوا النموذج الذي يجعله القادة الإداريين المسلمين نصب أعينهم حتى يكتسبوا خلق الرسول (ص) وصحبه الأخلاق الفاضلة ليصبحوا قدوة لمرؤسيهم.

(٢) إقامة العدل والمساواة بين المرؤوسين:

---

[1] موسوعة فقه عمر بن الخطاب – ص ١٢٣ .

إن الله عز وجل جعل الناس سواسيه لا فرق بين عربيهم ولا أعجميهم إلا بالتقوى، التقوى هي المعيار الأوحد للتفريق بين الناس وفيما سواها فهم سواسيه كأسنان المشط وقد أمرنا الله تعالى بالعدل والإحسان في آيات كثيرة منها قوله تعالى: (إن الله يأمر بالعدل والإحسان وإيتاء ذي القربى وينهى عن الفحشاء والمنكر والبغي) "النحل: ٩٠"

ولذلك ينبغي على القائد الإداري المسلم أن يقيم العدل وأن يتولى النظر في مظالم مرءوسيه بنفسه وأن يتفقد أحوالهم وأن ينصف المظلوم من الظالم وأن ينزل الناس منازلهم فيقول للمحسن أحسنت ويقول للمسيء أسأت ولا يساوي بين المحسن والمسيء في الحوافز والعلاوات والترقيات بل يعطي كل ذي حق حقه كما قال عمر بن الخطاب لأبي موسى: (بلغني أنك تأذن للناس جماً غفيراً، فإذا جاءك كتابي هذا فأذن لأهل الشرف وأهل القرآن والتقوى والدين فإذا أخذوا مجالسهم فأذن للعامة) [1]

كما أن على المدير أن يخلص إدارته من مرض المحسوبية والفساد الإداري ودفعها نحو الاستقامة في العمل حسب قواعد الجدارة والاستحقاق وتكافؤ الفرص والارتفاع بالمنظمة الإدارية وفق أفضل أخلاقيات التعامل الإنساني والإداري.

ولا شك أن شعور الموظف بعدالة الإدارة سيقوي مشاعره نحوها وينمي روح انتمائه لها مما يدفعه لبذل أقصى جهوده لرفع مستوى الإنتاج ومستوى الأداء.

(٣) الشورى والتفويض:

إن القيادة الإسلامية قيادة شوريه تقوم على مبدأ قوله تعالى: (وشاورهم في الأمر) ولنا في رسول الله صلى الله عليه وسلم أسوة حسنة، لذلك ينبغي على القائد الإداري المسلم أن يستشير معاونيه ومرؤوسيه كلما واجهه موقف يقتضي إتخاذ قرار جماعي بشأنه حيث يتحمل الجميع المسئولية تجاه ذلك الموقف، مما يعني أن تعدد الآراء والأفكار يوصل الجميع إلى نقطة التقاء سليمة وقرار صائب. كما أن القائد الإداري المسلم ينبغي أن لا يمسك بيده كل خيوط العمل صغيرها وكبيرها فإن طاقة الإنسان

---

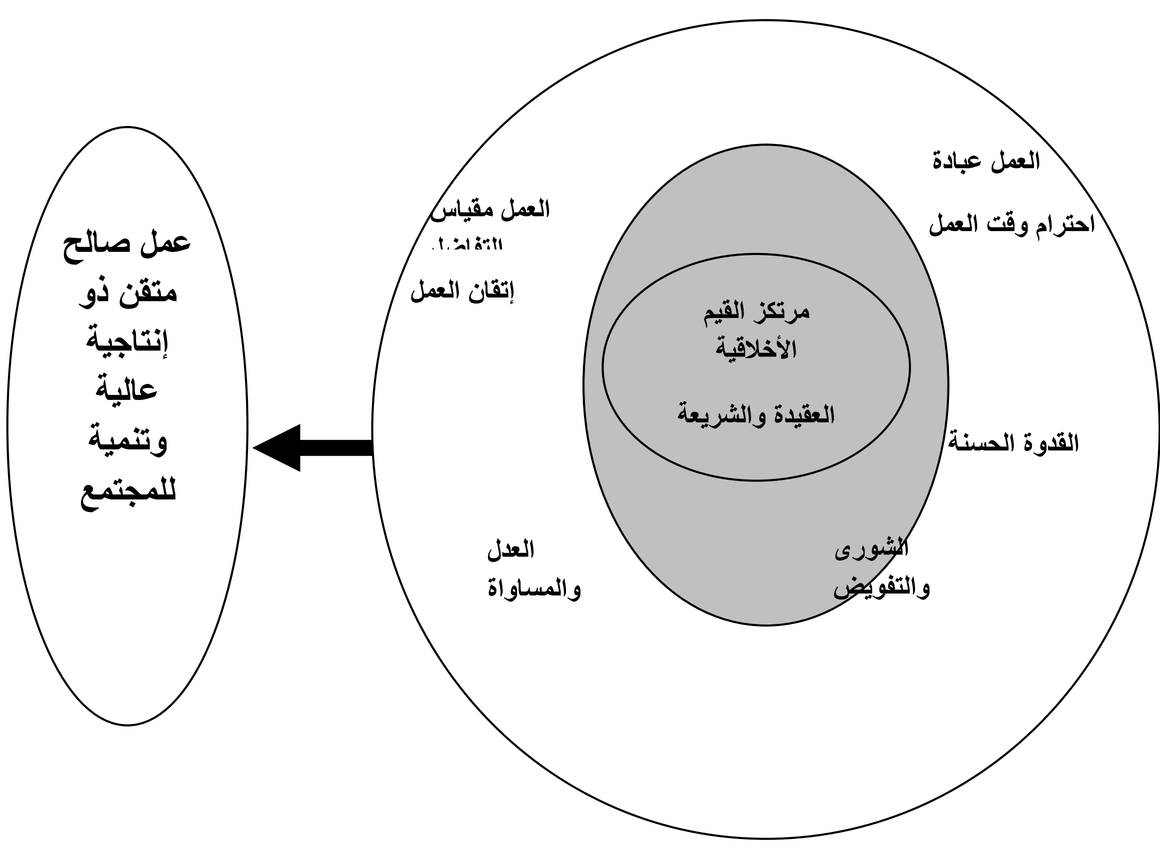
[1] أخبار القضاة لوكيع – ج ٤٨٦/١ – نقلاً من موسوعة عمر – ص ١٣٤ .

وساعات عمله محدودة وجسده في حاجة إلى راحة وعقله يكل من كثرة التفكير وذاكرته لا تتمكن من كل شئ، لهذا فلابد له أن يتخذ معاونين أكفاء يعهد إليهم ببعض صلاحياته ويترك لهم التصرف بعد أن يبين لهم الطريق كما قال الشاعر:

إذا كنت في حاجة مرسلاً

فأرسل حكيماً ولا توصه

ولنا أن نتصور في نهاية هذا الموضوع العلاقة الرئيسة التي تربط وتحكم هذه الفئات الثلاث من القيم الأخلاقية على الوجه التالي



نموذج القيم الأخلاقية للقيادات الإدارية من منظور إسلامي

ومن هذا الشرح الموجز للقيم الأخلاقية للمهنة من منظور إسلامي نجدها مجموعات متداخلة ومتشابكة وتعمل جميعاً من أجل هدف واحد هو السمو بالمهنة إلى

درجاتها الأعلى لتقديم خدمة أو منتج ذي قيمة كبيرة وجودة عالية للأفراد والمجتمع يتناسب وروح الشرع الحنيف ولا يمكن أن نفصل بين هذه القيم في الحياة العملية، إنما يجئ هذا التصنيف لأغراض الدراسة والتوضيح.

وفي ختام هذه الكلمة يطيب لي أن أشكر القائمين على تنظيم الملتقى الثالث لتطوير الموارد البشرية على جهودهم الموفقة بإذن الله، وتبنيهم لهذا العمل الكبير والذي أسأل الله أن يجعله في موازين حسناتهم وأن ينفع به جميع العاملين في القطاعين العام والخاص، ويعزز لديهم حب وأداء العمل وفق القيم والمفاهيم الأخلاقية الإسلامية الفاضلة للنهوض من مؤسساتنا وإداراتنا لخدمة مجتمعنا على أفضل وجه.

الفصل الخامس

ضغوط العمل

ان مفهوم ضغط العمل بوصفه اصطلاحا قد نشا في المؤسسات والمنظمات التي تعتمد في تحقيق اهدافها بصوره رئيسيه علي العنصر البشري حيث يختلط من هذه العناصر ان تقوم بواجباتها المهنيه باكمل وجه وباسلوب يتم بالغعاليه لتقديم الخدمات المنتظره منها ولكن علي الرغم من الرغبه الصادقه التي قد تكون لدي اؤلئك المهنين
ومؤسساتهم في تذليل العقبات التي تقف في طريق الخدمات المطلوبه الا ان هنالك معوقات بيئة العمل تحول دون قيامهم بدورهم بصوره كامله وهذاما يطلق عليه ضغوط العمل.

اولا: مفهوم ضغوط العمل:

ان المتخصصون يعرفون الضغوط تعريفا دقيقا لتميزه عن بعض المفاهيم الاخري:

١. يمكن تعريف الضغط بانه نمط معقد م حاله عاطفيه او وجدانيه وردود فعل فسيولوجيه استجابه لمجموعه من الضغوط الخارجيه.
٢. يمكن تعريف ضغوط العمل بانها المتغيرات التي تحيط بالعاملين وتسسبب لهم الشعور بالتوتر وتكمن خطورة هذا الشعور في نتائجه السلبيه التي تتمثل في حالات مختلفه منها القيام بواجبات اليه تفتقر الي الاندماج الوجداني والتشاؤم وقلة الدافعيه وفقدان الابتكار
٣. ويري الحضري ان ضغط العمل هو كل ماله تأثير مادي او معنوي ياخذ اشكالا مؤثره علي سلوك متخذ القرار وتعيق توازنه النفسي والعاطفي ويؤدي الي احداث توتر عصبي او قلق نفسي يجعله غير قادر علي اتخاذ القرار بشكل جيد او القيام بالسلوك الرشيد تجاه المواقف الاداريه والتنفيذيه
٤. ويري فوزي فائق ان كلمة ضغوط العمل تدل علي مجموعة المواقف او الحالات التي يتعرض لها الفرد في مجال عمله والتي تؤدي الي تغيراات جسميه ونفسيه

نتيجه لردود فعليه لمواجهتها وقد تكون هذه المواقف علي درجة عاليه من التهديد فتسبب الارهاق والتعب والقلق من حيث التاثير فتولد شئ من الازعاج.

٥. انا المشعان يعرف ضغط العمل بالتغيرات البيئيه المكتشفه التي تمكن الاستجابه غير الموافقه لها وتراكمها مع العوامل العضويه والنفسيه التي تشكل مجتمعه ضاغطه علي الفرد ينتهي بعجزه عن الوفاء بالتغيرات البيئيه والاجتماعيه[١].

ثانيا: اسباب دراسة ضغوط العمل:

اصبحت ضغوط العمل سمه من سمات العصر الحديث حيث يطلق عليه بعض الباحثين القاتل الصامت واصبحت العديد من المنظمات والمؤسسات تعاني من ازدياد ضغوط العمل ي بشكل واسع بين العاملين فيها وثبت ان استمرارها يترك اثار سلبيه علي صحتهم البدنيه والنفسيه ومن ثم علي ادائهم الوظيفي.

والجدير بالذكر ان ضغوط العمل لا تعد خللا في الاسلوب الذي تدار بها المؤسسه او طريقة تنظيم العمل وادارته بها، لانها عنصرا لازم ينشا مع اي تنظيم اداري حيث يصعب ان توجد مؤسسه لا يشعر العاملين فيها بمستويات مختلفه ومتنوعه من ضغوط العمل ومهما وضعت من خططت وبذل من جهد في اساليب اعدادها وتنفيذها ان اهمية دراسة ضغوط العمل ترجع الي ما يترتب عليها من تحمل المؤسسات تكلفة غياب العاملين وتركهم للعمل وفقدان الرغبه في الابداع والانخفاض الدافعي، الالتزام بالعمل كذلك بجانب فرضها علي العاملين الذي يتمثل في عدم الرضا المهني وضعف الدافعيه للعمل والشعور للانهاك النفسي مما يؤثر علي جودة الاداء المطلوب ضغوط العمل ينبغي ان ينظر اليها بوصفها علميا يحاول تطوير دراسة النظريه وتقوية الابحاث التطبيقية حولهم كرؤية شامله وبعيده لتطوير اداء المؤسسات والمعلومات بشكل عام لزيادة كفاءة العاملين بها.

---

(١) راويه محمد حسن، مرجع سبق ذكره، ص٢٦٣.

ولا سيما في العالم العربي الذي يوجه الاهتمام بعد اي البعد النفسي للعاملين وتاثيرها علي المنظمات والموسسات في تحقيق اهدافه لان تخطيط اي مؤسسه وتطويرها لا يتم بمعزل علي تفاهم تاثير ضغوط العمل علي العاملين فيها انهم جزء من نظام المؤسسه التي تنفذ اهدافها من خلالها[١].

أنواع ضغوط العمل:

يمكن تقسيم الضغوط تبعا لمصدرها الي مجموعتين من الضغوط هي:

اولا: الضغوط المرتبطه بالعمل او الوظيفه:

١. المتغيرات الرئيسيه في تيار سياسات المنظمه.
٢. متطلبات انجاز عمل كبير في وقت اعتباري.
٣. التغير المهم والرئيسي في مستويات الانشطه الاداريه.
٤. اعادة التنظيم

ثانيا: الضغوط التي ليست لها علاقه بالعمل الناجم عن اعادة البيئه الاجتماعيه او احداث تغيرات عائليه كالزواج او الوفاة اوالمرض وغيرها من الضغوط [٢].

الاعراض المرضيه لضغوط لعمل:

١. فرط الاهتياج والاستشاره.
٢. الحزن والكأبه
٣. جفاف الفم والزور
٤. صعوبة التركيز في ا لعمل وسرعة التغير في الافكار
٥. عدم الاتزان الانفعالي
٦. الميل للاصابه والوقوع في حوادث صناعيه
٧. عدم القدره علي تحمل الاجهاد
٨. الشعور العام بالخوف

(١) المرجع السابق، ص٢٦٤.

(٢) المرجع السابق، ص٦٤ -٦٥.

٩. الصعوبه في التحدث والتغير
١٠. الارق وعدم القدره علي النوم
١١. العرق بغزاره
١٢. فقدان الشهيه
١٣. الاضطراب في عملية الاخراج وميل زايد للاخراج
١٤. الارتعاش في الحركات العصبيه والتكشير
١٥. ارتفاع معدل التدخين وشرب الخمر[١].

رابعا: المصادر المحتمله لضغوط العمل:

اشار negrat الي ثلاثه امور اعتبرها مصادر عامه للضغوط وقد ميزها تبعا لذلك وهي:

١. الضغوط الناجمه عن البيئه الماديه كالتكنولوجيا في المنظمه او البيئه التي يؤدي فيها الفرد عمله ومسئولياته.
٢. الضغوط الناتجه عن البيئه الاجتماعيه بين الاشخاص في المنظمه او البيئه التي يتفاعل فيها الفرد مع زملائه في مجالات العمل الوظيفي
٣. الضغوط الناتجه عن خصائص الشخص الفسيولوجيه كالقلق او الاساليب الاداريه وغيرها

اما عسكر فقد اوجدي تقسيم ومسبباته قد ادرجها ضمن مجموعتين:

المجموعه الاولي: وتضم مصادر تنظيميه لضغط العمل من اهمها:

١. الاختلاف المهني ومن الصعب ان نجد وظيفه في مجتمعنا خاليه من الضغوط ولكن يمكن تقسيمها الي مستوي عالي من الضغوط اكثر من غيرها في حين تتعرض مهنه اخري لمستوي منخفض من الضغط
٢. غموض الدور: يعتبر الغموض من مصادر الضغط الرئيسيه في المنظمات التي تعني الافتقار للمعلومات التي يحتاجها الفرد الي اداء دورها في المنظمه مثل غموض بحدود سلطاته وتحديد مسئولياته

---

(١) د. احمد ماهر السلوك التنظيمي ط٤، جامعة الاسكندريه، ٢٠٠٩، ص١٨٧.

٣. زيادة وانخفاض اعباء العمل:وهي قيام الفرد بمهام لايستطيع انجازها في الوقت المتاح وان هذه المهام تطلب مهارات عاليه يملكها الفرد وهنالك نوعين من عبء العمل هي

أ. عبء كمي ويحدث عندما يتسبب الي الفرد مهام كثيره لايجد وقت كافي لانجازه

ب. عبء نوعي ويحدث عندما يشعر الفرد ان المهارات المطلوبه لانجازها تحتاج الي مستوي اداء معين اكبر من قدرته وانه يفتقر الي القدره اللازمه لاداء العمل.

٤. النمو والتقدم الوظيفي: تعتبر عوائق التقدم الوظيفي احد المصادر لضغط العمل مثل الافتقار الي فرض الترقيه

٥. المسانده الاجتماعيه: هو التفاعل الاجتماعي بين الفرد والجماعات العامله من خلال الاتصال الرسمي في مجالات العمل

المجموعة الثانيه: وتضم المصادر الفرديه لضغط العمل ومن اهمها

أ. التحكم في الاحداث الداخليه والخارجيه

ب. القدره والحاجات

ج. معدل التغير في حياة الفرد

د. سمات شخصيه للفرد [١].

خامسا: الاثار الناتجه عن ضغوط العمل:

الاشخاص اللذين يتعرضون لضغوط عمل شديده عرضه للكثير من النتائج السلبيه التي تتركها الضغوط عما لايستطيعون تحمل تلك لضغوط العاليه او التعامل معها بطريقه ايجابيه وان تباين الاستجابه من فرد لاخر وذلك لان اي نوع من انواع التوتر والانفعال لابد ان يصحبه نوع من التغيرات البدنيه الظاهره التغيرات الفسيولوجيه الداخله

---

(١) المرجع السابق، ص١٨٧.

اهم الاثار التي يحدثها ضغط العمل:

أ. اثار صحيه: اثبتت الدراسات العديده من وجود علاقه تربط ضغوط العمل والمشكلات الصحيه والنفسيه التي تؤكد علي ان الضغوط تؤدي الي تضخم عضلة القلب وبالتالي امراض القلب والقرحه وان الضغوط تضعف جهاز المناعه لدي الانسان

ب. الاثار السلوكيه: عندما تتجاوز الضغوط مستوياتها العاديه تترجم الي العديد من ردود الافعال السلوكيه التي يتخذها الفرد ضد نفسه او المؤسسه التي يعمل بها والتي تتمثل في الغياب المبرر عن العمل والنزعه العدوانيه والتخزين والارهاق [1].

ج. الاثار التنظيميه: من خلال الدراسات التي اثبتت وجود علاقه وثيقه بين ضغوط العمل والاثار الصحيه والسلوكيه التي تطراء علي الفرد بسببها والمتضرره من هذه الاثار ليس فقط بل تمتد بدورها لتشمل المنظمه التي يوجد بها الفرد حين ينبثق من تفاعل الجانب الصحي والسلوكي لافرادها الذيين يمثلون حجر الزاويه في اي مؤسسه العديد من المخرجات التي تؤثر علي القيم المنتظمه واستراتيجياتها.

علاج ضغوط العمل:

ظهرت العديد من طرق علاج ضغوط العمل وتعتمد بعض هذه الطرق علي المنطق العقلي البسيط بينما،يعتمد البعض الاخر علي تصميمات علميه متقدمه وتشير البحوث الي ان هذه الطرق لها المزايا مما يبرر وجودها.

سنقدم في هذا الجزء ثلاثه طرق تمثل تصميمات متقدمه وهي التأمل والاسترخاء والتدريب علي تتبع تغيرات الجسم اما الطرق التي تعتمد علي المنطق العقلي البسيط وهي عديده مثل التمارين الرياضيه والتركيز والاسترخاء المنطقي ونظام عزائي جيد

---

(1) كامل مغربي، أساسيات الإدارة، (بغداد، دار الفكر للطباعة والتوزيع، ١٩٩٥م)، ص٦٤.

أ. التأمل: هنالك طرق عديده للتأمل كل هذه الطرق تسعي الي تحقيق حاله من الهدوء والراحه الجسميه العميقه وتستند كثير من هذه الطرق علي بعض تمرينات(اليوغا) وفيها يجلس الفرد في وضع مستريح وعيناه مغلقتان مردد لفظ عديم المعني والهدف من وراء ذلك تفريغ الذهن وتحقيق الاسترخاء واعداد الذهن وتدريبه علي تحمل ضغط العمل

ب. الاسترخاء: يعتمد الاسترخاء علي الجلوس مستريحا وهادئا ثم التفكير في كلمه واحده او شخص معين يؤدي هذا نفس النتائج التي تؤدي اليها طريقة التأمل

ج. التدريب علي تتبع تغيرات الجسم:من اكثر طرق الاسترخاء عملية استخدام جهاز الكتروني مصمم لكي يدرب الناس ويزيد وعيهم باي تغيرات في الجسم وبناء علي ذلك سيسلك الفرد تصرف معين يحاول ان يسيطر من خلاله علي هذه التغيرات[1].

سادسا: علاقة ضغوط العمل بالاداء الوظيفي:

ان التوافق بين العمل الذي يؤديه وامكانياته الخاصه تؤدي الي ارتفاع الاداء والشعور بالرضا حيث ان عدم التوازن بين تلك الاطراف يؤدي الي زيادة حدة الضغوط علي الموظف بوصفه فردا والي تدني عامل الرضا لديه لوجود علاقه بين الضغط ومستوي اداء العاملين حيث يدل وجود مستوي اداء منخفض علي وجود حالات من الضغوط بمستويات عاليه بسبب محدودية القدره والتأهيل والمهاره، بالعكس اذا كان مستوي الضغوط منخفض فانه يدل علي زيادة اداء العاملين بشكل طبيعي هذا مع الاخذ بالاعتبار ان تلك العلاقه العكسيه ستكون متذبذبه بناء علي اختلاف شخصيات العاملين واستجابتهم والعوامل الموثره[2].

---

(1) المرجع السابق، ص١٦٦.

(2) د. أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص١٢٥.

الفصل السادس

التفاوض

مفهوم التفاوض:

هو علاقة بين طرفين فيها حوار ومحاورة لكي يحقق كل طرف هدفه بأقل خسائر وأقل تنازلات ممكنة) ومهارة التفاوض تعتمد على الحرفية وعلى العنصر الشخصي في التحليل والمحاورة بقصد إقناع الطرف المقابل بالموافقة على مطالب معينة أو الوصول إلي اتفاق يرضي الطرفي.

والتفاوض عبارة عن مزيج من الفن والعلم والمهنة والخبرة: فالتفاوض فن: (أي أن التفاوض يعتمد بشكل أساسي على المهارات والقدرات والصفات التي يتمتع بها الشخص إلي الاستعداد الشخصي للتفوق في التفاوض مع الآخرين).

والتفاوض علم: (أي أن التفاوض قد أصبح علم له قواعده وأصوله ونظرياته العلمية وأصبح علماً هاماً يدرس في العديد من المعاهد والجامعات على مستوى العالم).

التفاوض مهنة: (أي أن التفاوض أصبح مهنة وحرفة يقوم بها متخصصون سواء في المجال التجاري أو الدبلوماسي).

التفاوض خبرة: (أي أن التفاوض الفعال هو عبارة عن مزيج من الخبرات المتراكمة التي يتم اكتسابها من المزاولة لعمليات التفاوض وهذا يتطلب الإطلاع والاستفادة من تجارب الآخرين في عمليات التفاوض للاستفادة من خبراتهم)[1].

التفاوض هو نوع من الحوار أو تبادل الاقتراحات بين طرفين أو أكر بهدف التوصل إلي اتفاق يؤدي إلي حسم قضية أو قضايا نزاعية بينهم وفي نفس الوقت الحفاظ على المصالح المشتركة فيما بينهم، والمحافظة عليها وتعميقها أي أن التفاوض ينشأ تأسيساً على وجود ركنين أساسيين معاً أو أحداهما بين الأطراف المتفاوضة:

---

(1) محمد السيد البدوي الدسوقي، كيف تصبح مفاوضاً محترفاً؟ متميزاً وناجحاً القواعد الأساسية للتفاوض، (القاهرة: مركز الإسكندرية للكتاب، ٢٠٠٦م)، ص ص٦- ٧.

- وجود مصلحة مشتركة أو أكثر.
- وجودة قضية نزاعية أو أكثر.

وتتضمن عملية التفاوض أشكالاً مختلفة من السلوك الإنساني يجيء الحوار بالكلام في مقدمتها، وأن كانت تشمل أيضاً مظاهر أخرى كالإشارات أو التصرفات المؤثرة في سير المفاوضات أو التجهيزات وإكمال التحضير المؤدية لجلسة المفاوضات أو المواكبة لها أو المؤثرات الممكن استخدامها بطريقة مباشرة أو غير مباشرة لتوجيه جلسات المفاوضات[١].

تعريفات التفاوض:

وردت عدة تعريفات للتفاوض منها ما يلي:

- هو عملية تفاعل يقوم بموجبها طرفان أو أكثر من أولئك الذين يعتقدون أنهم في حاجة إلي الانضمام بعضهم لبعض لتحقيق نتيجة ما، وعلى الرغم من أنهم ينطلقون مبدئياً من أهداف مختلفة إلا أنه يسعون إلي تسوية تلك الاختلافات عن طريق الحجة والإقناع بغية التوصل إلي حل مقبول لكل الأطراف[٢].
- هو عملية تحاول من خلالها التوصل إلي أسس وشروط تتعلق بما نريده من الطرف الآخر، وما يريده منا.
- هو أسلوب من أساليب حل النزاعات بين الأطراف، والوصول إلي حلول، وتكيفات مقبولة، وهو نظام من أنظمة التبادل والتوفيق[٣].

أهمية التفاوض:

تنشأ الحاجة للتفاوض في كل مجالات النشاط الإنساني تقريباً، أي حيثما تواجدت مصلحة مشتركة مع خلاف حول أمر، ويرغب الأطراف في حسمه بطريقة ودية

---

(١) صديق محمد عفيفي، مصطفى محمود أبوبكر، التفاوض في الحياة والأعمال، (د م: الدار الجامعية للنشر، ٢٠٠٠م)، ص٢٣.

(٢) آلان فولر، عبد بن أحمد بن هيجان، التفاوض المهارات والإستراتيجيات، (د ن، ١٩٩٥م)، ص١٦.

(٣) محمود عبد الكريم النجار، إدارة المفاوضات، ط١، (عمان: دار كنوز المعرفة، ٢٠٠٨م)، ص١٣.

فتنشأ الحاجة للتفاوض، بل أن الإنسان يكاد يكون مندمجاً في عمليات تفاوضية طول حياته، وللتمثيل إلي الحاجة إلي التفاوض يتضح الآتي[1]:

١. على مستوى المنظمات باختلاف أنواعها تنشأ الحاجة للتفاوض لدى القيام بنشاط الشراء أو البيع أو الإعلان أو إسناد المقاولات أو اختيار العاملين الجدد أو المناقشة مع الرؤساء أو الزملاء أو المرؤوسين أو لدى الاتفاق مع وكلاء الإعلان على حملة إعلانية، أو لدى الاتفاق مع المهندس على تصميم المبني الجديد، أو مع المدرب على أسلوب التدريب لعمالة المهرة، فكلها تتضمن شكلاً أو آخر من أشكال التفاوض بين طرفين أو أكثر.

٢. على المستوى الدولي تجري المفاوضات فيما بين الدول حول القضايا السياسية والاقتصادية والعسكرية، أيضاً في مجالات العلوم والتكنولوجيا والتربية، وتبادل الدول الوفود والزيارات في جلسات المباحثات لإتمام الاتفاقيات والبروتوكولات والعقود للتعاون أو للدفاع أو للقروض أو المشروعات المشتركة ولتوثيق الصلات الثقافية.

٣. على المستوى الشخصي يتفاوض مع زوجته حول مكان قضاء الإجازة أو ابنة على أفضل كلية يلتحق بها، أو مع ابنته، أو مع أصدقائه أو جيرانه، أو مع التجار أو مع المحامي أو مع الطبيب، وغيرهم من قائمة الأفراد والجهات التي يتعامل معها الفرد في حياته الوظيفية أو الشخصية.

٤. إن الفرد قد يتفاوض مع نفسه، وقد يكون لدى الشخص ثلاث أهداف:

- التفوق في عمله لسرعة الترقي.
- مساعدة أولاده في استذكار دروسهم.
- استكمال الدراسات العليا في تخصصه.

ويجد الشخص نفسه في حيرة مستمرة، وحوار داخلي مع نفسه حول كيفية تفريغ وقته والأولويات الواجب لاستخدام ذلك الوقت، ويدخل في الواقع باستمرار في مفاوضات مع نفسه لحسم التعارض وبحثاً عن مصلحة مشتركة.

---

(1) صديق محمد عفيفي، مصطفى محمود أبو بكر، مرج سبق ذكره، ص ص٣٧- ٣٨.

إن الحاجة للتفاوض تنشأ بصفة مستمرة تقريباً، ويحتاج المرء إلي مهارات تفاوضية مناسبة ليستطيع تحقيق الإنجاز المطلوب بشأن إتمام صفقة لحساب شركته، أو قرض لحساب دولته أو شراء عقار لأسرته، أو حتى ففي الخلاف مع زوجته، وليس غريباً إذن القول بأن النجاح في الحياة مرتبط إلي حد كبير بقدرة الإنسان على التفاوض، فتلك القدرة هي أحد أهم أدوات الفرد في تحقيقه للإنجاز في أي مجال.

التفاوض السبيل لتحقيق المكاسب:

في الواقع نماذج من الناس حققوا نجاحات كبيرة كل في موقعه أو مجال عمله أو مهنته، وإن النجاحات التي حققها هؤلاء الناس لا تخرج عن واحدة من البدائل التالية[1]:

البديل الأول: حقق هؤلاء تلك النجاحات بمحض الصدفة دون تفكير أو جهد منهم.

البديل الثاني: حقق هؤلاء تلك النجاحات دون أن تتوافر لديهم صفات مختلفة عن غيرهم أو مهارات تميزهم عن الآخرين.

البديل الثالث: حقق هؤلاء تلك النجاحات باقتناص الفرص واستغلال المواقف والخاطرة والقفز إلي الأعماق مرة واحدة.

البديل الرابع: حقق هؤلاء تلك النجاحات لأنهم أذكياء بطبيعتهم وغيرهم ليسوا كمثلهم.

البديل الخامس: حقق هؤلاء تلك النجاحات لأن هؤلاء لديهم مهارات تميزهم عن غيرهم تجعلهم أكثر قدرة على تفهم واقعهم وأهدافهم والتعامل مع غيرهم[2].

إن الإنسان كائن اجتماعي يتعذر عليه أن يعيش ويمارس حياته الخاصة أو العام بمعزل عن الآخرين، حيث يعيش في مجتمع تتداخل فيه المصالح والاتصالات والعلاقات، ومن ثم يظهر الارتباط الوثيق بين عمل التفاوض والعديد من العلوم الإنسانية

---

(1) صديق محمد عفيفي، مصطفى محمود أبوبكر، مرجع سبق ذكره، ص ص٣٩- ٤٠.

(2) صديق محمد عفيفى _مصطفى محمود ابوبكر،مرجع سبق ذكره، ص٤١

والاجتماعية مثل علم النفس وعلم الاتصال وعلم العلاقات العامة وغيرها من العلوم التي لها صلة بسلوك الفرد والجماعة.

ولقد تزايدت الحاجة إلي التفاوض في السنوات الأخيرة بدرجة كبيرة لأسباب عديدة منها:

١. تزايد الاهتمام بالعميل وضرورة التفاعل الكبير والاستجابة الملائمة مع احتياجات العميل ورغباته، وحرص المنظمات على تحقيق أعلى درجات رضا العميل عن المنتجات أو الخدمات التي تقدمها.ظهور علاقات جديدة بين رجال الأعمال والمستثمرين من جهة وموظفيهم من جهة أخرى، حيث أظهر أصحاب الأموال قناعتهم بأهمية الكفاءات المتميزة وضرورة الاحتفاظ بها واستثمارها على اعتبارها من الأصول الثابتة في المنظمة.

٢. تزايد الاتجاه إلي توفير المشتريات من خلال المناقصات وما تشتمل عليه من ممارسات وضغوط وما يرتبط بها من عقود واتفاقيات طويلة الأجل ذات تأثير بعيد المدى على إمكانيات المنظمة المالية والإنتاجية والتسويقية.

٣. تزايد الاتجاه إلي منح صلاحيات واسعة للمديرين وشاغلي الوظائف في المستويات والوظائف الإدارية تمكنهم من اتخاذ القرارات الإستراتيجية ذات العلاقة بوظائفهم ومسئولياتهم عن إقناع الأطراف ذات العلاقة بضرورة تلك القرارات وملائمتها.

٤. تزايد مجالات التفاوض بين المديرين داخل المنظمة الواحدة لتشمل تفاوضهم مع بعضهم البعض إلي جانب التفاوض مع جهات خارجية تتمثل في جهات رسمية حكومية وعملاء وموردين ومقاولين ومنافسين واستشاريين وغيرهم من جانب آخر بصورة تشير إلي أنه يتعذر ممارسة وظائف المدير من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة دون عملية تفاوض.

٥. وضوح أهمية مراقبة وتأكيد الجودة، وضرورة التفاعل المشترك بين مسئولي المنظمة وتحقيق التفاهم المستمر فيها بينهم لتحقيق جودة الأنظمة التي تكفل جودة المنتج أو الخدمة[١].

---

(١) صديق محمد عفيفي، مصطفى محمود أبوبكر، مرجع سبق ذكره، ص٤٢.

أنواع التفاوض:

يعتقد البعض أن التفاوض يمثل أهمية كبيرة في المجالات السياسية والتجارية فقط، ولكن الواقع يؤكد أن مجالات التفاوض وأنواعه تشمل جوانب عديدة في حياة الفرد والأسرة والمجتمع، ويمكن سرد الأنواع التالية للتفاوض[١]:

١/ التفاوض الاقتصادي والتجاري:

وهو أهم المجالات التفاوضية، وقد اكتسب الإنسان خبراته ومهاراته التفاوضية من خلال الممارسة في عملية البيع والشراء وتبادل السلع والمنافع المختلفة، ولذلك ظهرت علوم عديدة في الجوانب التجارية والاقتصادية ويمثل التفاوض فيها العنصر الأكثر أهمية في المهارات التي يجب إكسابها في هذا المجال:

- المهارات البيعية.
- مهارات الشراء.
- أنشطة الاستيراد والتصدير.
- أنشطة الرعاية والإعلان.
- الأنشطة المالية.
- عمليات نقل البضائع.

بالإضافة إلي أن هناك أنواع أخرى للتفاوض منها[٢]:

٢/ التفاوض السياسي:

وهو المجال الأكثر تغييراً وتطوراً ومهارات التفاوض السياسي هي أحد الدعائم الأساسية للعمل في هذا المجال، وتسعى عملية التفاوض السياسي إلي تحقيق بعض المكاسب في العلاقة بين الأطراف الحاكمة والمحكومة أو بين الدول.

٣/ التفاوض الثقافي أو الفكري:

أدت المتغيرات العالمية وتطور وسائل وتدفق المعلومات إلي تغيير الإستراتيجيات التفاوضية بين الدول أو المجتمعات أو الفئات القوية خارج أو داخل

---

(١) محمد عبد الغني هلال، مهارات التفاوض، ط١، (مصر: مركز تطوير الأداء والتنمية، ٢٠٠٢م)، ص٥٥.

(٢) محمد عبد الغني هلال، مرجع سبق ذكره، ص٥٦.

المجتمع، حيث أثبتت الممارسات السابقة عدم جدوى اللجوء إلي القوة على المستوى الفردي أو المحلي أو الدولي، ولذلك أصبحت مهارات الإقناع أو الاتصال والغزو الفكري للسيطرة على ثقافة الآخرين من خلال تغيير القيم أو تدعيمها بما يحقق مصالح الطرف الراسل هي البديل المتاح والممكن، وتستخدم وسائل الاتصال البسيطة والمعقدة في تحقيق أهداف التفاوض الفكرية حيث تملك عناصر التأثير والإبهار والتثبيت للمعومات والاتجاهات المطلوبة(١).

كما توجد أنواع أخرى للتفاوض تتلخص في الآتي(٢):

٤/ التفاوض الاجتماعي:

وهو التفاوض الذي يمارسه كل فرد منذ ولادته بشكل غريزي للحصول على احتياجاته ويبدأ بأن يتعلم الطفل الصراخ ليأخذ طعامه أو يعبر عن آلامه، ويتطور ذلك من خلال استخدامه للابتسامة واللكمة والقوة الجسدية في علاقاته مع أفراد الأسرة أو المجتمع.

٥/ التفاوض من أجل مد اتفاقيات أو عقود قائمة:

وهنا يكون المحرك الأول انقطاع العقد أو حدوث شيء سيؤدي إلى تأثيرات سلبية على الطرفين أو أحدهما.

٦/ التفاوض من أجل تغيير أوضاع ما لصالح طرف ما:

بناء على تغير في موازين القوى بحيث تكون الاتفاقات السابقة مجحفة لأحد الطرفين في ظل الوضع الجديد.

٨/ التفاوض الابتكاري:

وهو الذي يهدف إلى إنشاء علاقات إستراتيجية جديدة لخلق مكاسب جديدة وكبيرة، مثل: مفاوضات تأسيس الاتحاد الأوروبي وتفاوض النبي عليه الصلاة والسلام في صلح الحديبية.

---

(١) ثابت عبد الرحمن إدريس، التفاوض مهارات وإستراتيجيات، (الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر، ٢٠٠١م)، ص٥٨.

(2) www.palstine.info.net (8.3.2012).

٩/ التفاوض من أجل التأثيرات الجانبية:

وهنا لا يقصد من عملية التفاوض توقيع الاتفاقيات أو إبرام عقود أو الوصول إلى حلول، بل يكون المقصود تأثيرات جانبية للتفاوض مثل: الحفاظ على الاتصال أو استطلاع مواقف الطرف الآخر أو لاستخدام عنصر الوقت في التفكير وتعظيم الموقف التفاوضي حتى تحين اللحظة المناسبة للتفاوض.

١٠/ التفاوض العسكري:

هو أحد الأنشطة التي لا تأخذ بها الأطراف المتصارعة إلا عندما يشعر أحد الأطراف بأن قوته العسكرية لن تستطيع أن تحقق أهدافه أو حتى جزءاً منها في الوقت الحاضر، أو على المدى القريب، وقد يكون سبيلاً لالتقاط الأنفاس، أو الاستراحة كخدعة لإعادة ترتيب الأوراق، أو للبحث عن مخرج مناسب للخروج من المعركة.

والتفاوض العسكري لا يتم وقت الحروب فقط بين الطرفين المتصارعين، ولكن يعمل كمبدأ للعلاقات العسكرية وأهم عناصره ما يلي:

- يركز في بدايته على تجميد الصراع في وضع معين.
- يعمل على حل المشكلات الإنسانية مثل الجرحى، والمصابين، والأسرى، والمفقودين.
- التفاوض حول توفير مقومات الحياة الأساسية للأفراد، كي لا يتعرضوا لمجاعات أو أمراض.
- التفاوض حول نزع السلاح أو الانسحاب.
- التفاوض حول المناورات المشتركة.
- التفاوض حول تبادل المعلومات والاستشارات.
- التفاوض حول بيع الأسلحة.
- التفاوض حول تقديم الخبرات والدعم العسكري[1].

---

(١) محمد عبد الغني حسن هلال، مرجع سبق ذكره، ص٥٩.

أنواع التفاوض داخل المؤسسات:

وهي كما يلي[1]:

١. **المفاوضات الإدارية اليومية:** وتتم بين الإدارة، المرؤوسين، النقابات، الزملاء.
٢. **المفاوضات التجارية:** وتتم بين الإدارة، الموردين، العملاء، النقابات.
٣. **المفاوضات القانونية:** وتتم بين الإدارة، الحكومة، المستشارون القانونيون.

أنواع التفاوض من حيث الهدف:

١. **التفاوض من أجل الاتفاق:** وهو يهدف لحصول الطرفين على مكاسب متساوية.
٢. **التفاوض من أجل إقناع الطرف الآخر:** وهو يهدف لتحقيق ميزة أو كسب لأحد الأطراف مع رضاء الطرف الآخر بما حصل عليه.
٣. **التفاوض من أجل السيطرة:** وهي التمسك بالمطالب مع محاولة إقناع الطرف الآخر بها، مع الاستعداد لقطع المفاوضات (القبول أو الانهيار).

خطوات التفاوض:

تمر عملية التفاوض بمجموعة من الخطوات هي كما يلي[2]:

١. **مرحلة الإعداد:** وفيها يتم تحديد موضوعات التفاوض، وتحديد الأهداف الواجب تحقيقها في كل موضوع من موضوعات التفاوض.
٢. **تحديد الإستراتيجية:** وفيها يقوم كل طرف بتحديد إستراتيجية تفاوضية مناسبة، والأساليب التي سيتبعها في التفاوض.
٣. **البدء:** وفيها يقوم كل طرف بتقديم طلباته المبدئية من الطرف الأخر، أو تقديم أفكاره.
٤. **فهم الموقف:** وفيها يقوم كل طرف بتبرير موقفه للطرف الآخر، ويحاول أن يفهم موقف الطرف الآخر.

---

(١) محمد السيد البدوي الدسوقي، مرجع سبق ذكره، ص٩.

(٢) احمد ماهر،مهارات التفاوض،(القاهرة:الدار الجامعية للنشر، د.ت)،ص٢٧

٥. **التفاوض:** وفيها يحاول الأطراف تقديم تنازلات.

٦. **النهاية:** وفيها يتم التوصل إلي اتفاق نهائي أو التوقف المرحلي إلي حين.

بالإضافة إلي الخطوات السابقة هناك خطوات أخرى للتفاوض تتمثل في الآتي[١]:

١. خلق الجو الملائم.
٢. تحديد الأهداف.
٣. تقرير من أنت ومن هو الخصم.
٤. افتتاح اللقاء.
٥. الكلام والاستماع.
٦. التقدم بالاقتراحات.
٧. التلخيص.
٨. إقفال المفاوضات وتثبيت النتيجة.
٩. تقييم أوجه القوة وأوجه الضعف.
١٠. الاستمرار في التحسين.

من خلال ما تم ذكره يتضح أن هناك من الخطوات التي تتم بها عمليات التفاوض وهي كما يلي[٢]:

١/ التدريب:

دائماً ما يلجأ المفاوضين إلي التدريب والتمرين على كل النقاط التي ستتم مناقشتها قبل الدخول في أي عملية تفاوض كبرى، ويرجع السبب في ذلك إلي أن التدريب يعطي ثقة كبيرة للشخص ويكشف له عن المشكلات والمصاعب التي من المحتمل أن يواجهها.

٢/ النقاش والإقناع:

سيتم التصرف في هذه المرحلة على كيفية التقريب بين رغباتك الشخصية ورغبات الطرق الآخر في عملية التفاوض والوصول إلي حل وسط يرضي كلاً منها،

---

(١) خليل فهد سيبانى،المفاوضات والاتفاقات، (بيروت:دار الراتب الجامعية،٢٠٠٣م)،ص٩

(٢) ديفيد اوليفر_خالد العامرى،فن التفاوض،ط١،(القاهرة:دار الفاروق للاستثمارات الثقافية،٢٠٠٨م)،ص ص٣١_٣٢

بالنسبة للمفاوضين الذين تنقصهم الخبرة فإنهم يبرعون حديثهم دائماً بمناقشة السعر والتفاوض بشأنه، ولكن هذا لا يكون غالباً في صالحهم، فعلي الرغم من أن مناقشة أمر السعر في البداية تخفف من وطأة التفاوض بشأنه فيما بعد، فإنه دائماً ما تترتب عليها عواقب وخيمة في هذا الشأن.

بالإضافة إلي ما سبق توجد خطوات توجد خطوات أخرى وتتلخص في الآتي[1]:

١/ تحديد الفرص والقيود التفاوضية:

أي أنه يجب تحديد الفرص المتاحة أمام المتفاوضين وكذلك القيود المفروضة عليهم وذلك مهم جداً لتحديد طبيعة الموقف لفريق التفاوض، وهذه الفرص والقيود هي الخطوط التي تبنى عليها باقي الخطوات في عملية التفاوض.

٢/ حصر القضايا التفاوضية:

والمقصود بذلك تحديد عدة نقاط هامة هي:

- تحديد القضايا الأساسية التي يقوم على أساسها التفاوض.
- تحديد القضايا الثانوية بالنسبة للقضايا الأساسية.
- تجميع القضايا المتجانسة معاً لتوفير الوقت والمجهود وذلك لعدم التشتت لفريق التفاوض.

٣/ توفير البيانات والمعلومات:

فالبيانات والمعلومات والوثائق هي الأساس الذي يبنى على أساسه الرد أو القرار، وكلما كانت هذه البيانات والمعلومات أكثر وفرة وأكثر دقة ووضوحاً وشمولاً كلما ساعد ذلك على نجاح اللقاء التفاوضي مع الطرف الآخر.

٤/ تحديد الإستراتيجيات والتكتيكات البديلة:

إن التحديد للإستراتيجيات والتكتيكات البديلة هام جداً لتحديد العوائق المتوقعة وكيفية التغلب عليها وتحديد المسئوليات والسلطات والاختصاصات لكل عضو، وكذلك تحديد البدائل الواجب إتباعها لمواجهة المواقف الطارئة أثناء اللقاء، فمهما كان

---

(١) محمد السيد البدوى،مرجع سبق ذكره، ص ص٥١_٥٢

التنبؤ دقيقاً فلا يمكن التنبؤ والإلمام بكل الأمور المستقبلية، لهذا لابد من الاستعداد الدائم للمواقف الطارئة والغير متوقعة.

٥/ تقييم المركز التفاوضي:

والمقصود بذلك هو تحديد أهم العوامل التي تؤثر على مكانه وقرارات المفاوضين مثل: الأهداف والإمكانيات والموارد المتاحة والالتزامات المفروضة ومدى الاعتماد على الطرف الآخر، فكلما كان اعتماد طرف على آخر في التفاوض كبيراً كلما كان موقف التفاوض أكثر ضعفاً.

خصائص التفاوض:

يمكن تلخيص أهم خصائص التفاوض في النقاط التالية[1]:

١. يشترك في عملية التفاوض أكثر من طرف واحد يحتاج كل منها لمشاركة الآخر ليتثنى له تحقيق ما أمكن من مقاصد بطريقة مرضية مع وجود الرغبة للوصول لاتفاق، مع توافر مصلحة وأرضية مشتركة تجب الطرفين للاتصال والتفاهم.

٢. رغم وجود المصلحة والأرضية المشتركة تنطلق الأطراف من أهداف متباينة وهذا الاختلاف يشكل عقبة في بداية المحادثات للوصول للنتيجة المرجوة.

٣. يعتبر الطرفين أن التفاوض هو الوسيلة الأكثر قبولاً لحل النزاعات بدلاً من اللجوء إلي الوسائل الأخرى كالتحكيم والقضاء واستعمال القوة.

٤. التفاوض هو عملية متكاملة وليس أنشطة مجزأة يمكن القيام بها بطريقة منفصلة فهو يحتاج إلي إدارة واعية تقوم على الإعداد والتنظيم والتوجيه والمتابعة والتقييم.

٥. التفاوض عملية مستمرة وليس حدثاً طارئاً أو موقف عارض أو نشاطاً مؤقتاً.

٦. يأمل كل طرف على استمالة الطرق الآخر لإجراء تعديل في موقفه الأساسي.

٧. عند اصطدام كل طرف بواقع صعوبة النتيجة التي يهدف إليها التعلق بأمل الخروج بحصيلة معقولة في نهاية المحادثات.

---

[1] إبراهيم أبو عوف، التفاوض، (السودان: مطبعة التصوير الملون، دت)، ص ص٤- ٥.

٨. التفاوض عملية إحتمالة معقدة تتأثر بهيكل العلاقات الاجتماعية وعادات وتقاليد ولغة الأطراف المفاوضة.

٩. التفاوض عملية نفسية تتأثر بإدراكات واتجاهات وشخصيات المفاوضة.

١٠. يتمتع كل طرف بمصادر قوة تؤثر على تصرفات الآخر.

١١. التفاوض أداة لفض النزاع، ولكن استمرارها مرهون باستمرار المصالح المشتركة.

١٢. التفاوض عملية تتأثر بقوة المفاوضين والموارد المتاحة لهم.

بالإضافة إلي الخصائص السابقة توجد خصائص أخرى يتميز بها التفاوض وهي كما يلي[١]:

١. التفاوض علم وفن في نفس الوقت.

٢. تتجاوز آثار التفاوض في العادة إبعاد ما يتم من اتفاقات أو صفقات حيث تمتد إلي ما يتراكم من علاقات، وما ينعكس عليها من تلك العلاقات من انعكاسات إيجابية أو سلبية كنتيجة للتفاوض.

٣. يتأثر الناتج المتحقق من التفاوض أيضاً باعتبارات خارجية عن مائدة المفاوضات.

٤. يتأثر التفاوض باعتبارات عديدة أخرى مثل:

- توقعات الخصم وتقديرات المفاوض.
- سلوك الخصم.
- العلاقات السابقة واللاحقة.
- الأهداف المعلنة وغير المعلنة.

٥. يتأثر الناتج المتحقق من التفاوض أيضاً باعتبارات خارجية عن مائدة المفاوضات.

٦. مهارات التفاوض تتوقف بدرجة كبيرة على إلمام المفاوض بعديد من العلوم في المجالات الإنسانية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية.

---

(١) جورج فولر، دليل المفاوض، ط١، (الرياض: مكتبة جرير، ٢٠٠٠م)، ص٥٤.

٧. التفاوض عملية تمارس داخل كل النشاطات وفي كل المجالات داخل أي منظمة، وتخرج عن دائرة المستوى الدولي، سواء في المجال السياسي أو العسكري، وتخرج أيضاً عن نطاق الحوار بين النقابة وإدارة المؤسسة ليشمل كل مجالات الحياة.
٨. يركز المفاوض في كثير من الأحيان على ما يتحقق في الأجل القصير مقارناً بما يمكن تحقيقه في الأجل القصير.

وأيضاً هناك خصائص وسمات عديدة للتفاوض تتمثل في الآتي[١]:

١. **التبادل:** تتضمن المفاوضات تبادلاً للعطاء والأخذ بين المفاوضين والخصوم ويسعون من خلال هذا التبادل الوصول إلي اتفاق مقبول أو مضي لحل مسألة خلافية ما ويتوقع المفاوضون من الخصوم أن يتحركوا من مواقفهم الأصلية نحو المفاوضين ويتوقع الخصوم ذلك أيضاً من المفاوضين وتشكل التنازلات جزءاً من هذه الحركة، كما تشك إعادة النظر في الأهداف وتعديلها جزءاً آخر.
٢. **القيود والدوافع التي تؤدي إلي الاحتكاك بين الطرفين:** يعتبر التبادل في المفاوضات أمراً غير مربح ومسبب للضغط، ويتكون المعني اللاتيني لمصطلح تفاوضي من مصطلحين هما غير سهر وحتى تصل المفاوضات إلي اتفاق فإن الشخص يشعر بأنه في وضع غير مريح ويولد الاحتكاك من وجود قوتين تعملان في اتجاهين متعارضين داخل طل طرف وهذه القوى هي الكابحة والدافعة.
٣. **المسألة الخلافية الهامة التي يسعى الطرفان لإيجاد حل لها:** تدخر المفاوضات للمواقف التي تتطلب جهداً شديداً تلك المواقف التي تكون فيها الطرق الأخرى لا توصل إلي اتفاق أقل ملائمة، ويثير هذا الأمر السؤال حول الكيفية التي يمكن أن يخصص بها المفاوضين الوقت لتأدية المهام المطلوبة.
٤. **الغموض:** يشوب المفاوضات أساساً الغموض ولهذا تتطلب منهجاً موقفياً ويعتبر التفاوض عملية معقدة للغاية لبناء إستراتيجية لها تقوم على الخبرات الماضية التي

---

(١) دونالد ب. سباركس، خالج حسن زروق وناصر محمد العديلي، ديناميكية التفاوض الفعال، ط١، (السعودية: دار آفاق الإبداع العالمية، ١٩٩٥م)، ص ص١٦ -١٧.

يمكن تجربتها، وتشكل التجارب الشخصية الأفكار حول المفاوضات وتقود إلي الكشف عن العادات والأنماط التي يمكن التنبؤ بها وتصبح عائقاً للمفاوضين، في حين تصبح فرصاً للكسب غير المستحق بالنسبة للخصوم، يجب على المفاوضين أن يكون مرنين وأن تبني اتجاه يمركز على الموضوع يقود إلي تحقيقه بأحسن وجه[1].

٥. **النزاع**: نشأة النزاع بين مواقف الأطراف في المفاوضات وبينما تختلف حدته من موقف لأخر فإن النزاع يشكل عنصراً هاماً في المفاوضات وبدونه يقل الحافز للعمل الجاد للوصول إلي حل جيد، وبمقدور المفاوضين الذين يستطيعون التغيير بين عدم الاتفاق العادي والنزاع أن يدركوا الدور الهام للنزاع.

أركان التفاوض:

أي نوع من التفاوض لابد أن تتوفر فيه الأركان التالية[2]:

١. وجود طرفين على الأرض وقد يكون فردين أو جماعتين أو عدة جماعات يسعون إلي حل خلاف أو نزاع.
٢. وجود مسألة أو قضية موضوع اهتمام الأطراف المتفاوضة أو نزاع أو خلاف حدث بالفعل أو سوف يحدث بين هذه الأطراف.
٣. توافر ركن الإرادية حيث لا يفرض التفاوض على الأطراف المعنية فرضاً ولكن يتم إرادياً كما لا يتم فرض حلول أو اتفاق على أحد الأطراف المتفاوضة.
٤. توافر الاهتمام المشترك أو المصالح المشتركة بين أطراف التفاوض.
٥. اعتقاد كل طرف بأن التفاوض هو أفضل الوسائل أو الخيارات المتاحة للتوصل إلي حل مقبول للمسألة أو القضية موضوع الاهتمام أو النزاع القائم أو الذي سوف يحدث.
٦. اعتقاد كل طرف بأنه من خلال الحوار الهادف والإقناع والحث المتبادل يمكن التوصل إلي حلول أو اتفاقات مقبول ومرضية لكل الأطراف.

---

(1) دونالد ب. سباركس، خالج حسن زروق وناصر محمد العديلي، مرجع سبق ذكره، ص١٧.

(2) كيت كينان، مركز التعريب والبرمجة، أصول المفاوضة الإدارية، ط١، (د م: الدار العربية للعلوم، ١٩٩٦م)، ص٢٠.

من ناحية أخرى فإنه ليس من الممكن دائماً أو في جميع الحالات حل النزاعات بالتفاوض ففي الحالات التي يصعب فيها استخدام التفاوض لحل النزاع لابد وأن يلجأ الأطراف إلي أساليب أخرى، فالأطراف أمامها أيضاً البديل بالاتفاق على عدم الوفاق أو عدم الاتفاق، والنزاع يمكن أن يتمثل في نوعين في إطار التفاوض ربما يكون نزاع في الآتي:

١/ الاهتمامات:

وهو الذي يحدث عندما تكون شروط القيام بنشاط أعمال معينة لم تستقر بعد أو يتم التفاوض عليها ومن أمثلة ذلك:

- أشكال التفاوض مع العمال بخصوص الأجور وفي ساعات وظروف العمل.
- التفاوض التجاري على السعر والكمية والجودة والتسليم[١].

٢/ النزاع في الواجبات:

وهو الذي يحدث عندما يكون هناك اتفاق بالفعل بين طرفين ولكن يوجد اختلاف أو تفاوت في تفسيره ويحدث مثل هذا النزاع تجارياً عندما يكون هناك عقد بين شركتين سبق التوصل إليه ولكن أحد الأطراف لم يلتزم تماماً بالوفاء ببعض التزاماته فهو نزاع في الحقوق وليس في الاهتمامات.

صفات المفاوض الفعال:

هناك العديد من الصفات الواجب توافرها في الشخص القائم بعملية التفاوض حتى يصبح مفاوضاً محترفاً ومتميزاً ومن هذه الصفات ما يلي[٢]:

١. المرونة.
٢. المهارة في اختيار الفرضيات.
٣. التفكير / الشعور.
٤. أهداف عالية طوال الوقت.

---

(١) كيت كينان، مرجع سبق ذكره، ص٢٠.

(٢) محمود عبد الكريم النجار، مرجع سبق ذكره، ص٧٤.

٥. المهارة في كشف الأسرار والمعلومات الكامنة.
٦. لديه درجة عالية في الشك.
٧. الصلابة والتشبث بالأهداف.
٨. مفكر سريع الخاطر وواضح.
٩. صبور.
١٠. مستمع جيد.
١١. القدرة على تقديم حلول مبتكرة.
١٢. يسجل الملاحظات المهمة.
١٣. على معرفة جيدة بالبند الذين يناقش.
١٤. عضو فعال في فريقه.
١٥. اللياقة البدنية.
١٦. حسن الخلق والسلوك.
١٧. بسيط غير متكلف.
١٨. القدرة على الإقناع.
١٩. صادق في وعوده.
٢٠. ملم إلمام ومدرب على أساليب التفاوض[١].

مبادئ التفاوض:

هناك مجموعة عامة من المبادئ تحكم عملية التفاوض وعلى الطرفين الوقوف عندها وأخذها في الاعتبار وهي كما يلي[٢]:

مبدأ القدرة الذاتية:

وهو عبارة عن مبدأ يلقي الضوء على مهارات وقدرات المفاوض ومدى تفهمه لقضية التفاوض وظروفها داخلية أم خارجية وأبعادها المختلفة ومدى قدرة المفاوض

---

(١) المرجع السابق، ص٧٤.

(٢) ثابت عبد الرحمن إدريس، مرجع سبق ذكره، ص ص٤٤ -٤٥.

على قيادة فريق التفاوض وتفهمه لأنماط تفكير سلوك الطرف الآخر ومقدرته على الحوار والاتصال بيسر بالطرف الآخر وهذا المبدأ يركز على مدى تناسب قدرات ومهارات المفاوض مع الموقف التفاوضي.

مبدأ المنفعة:

من خلال التفاوض يظهر جلياً سعي كل طرف من أطرافه لتحقيق منافع معينة لصالحه حتى لو كانت هذه المنافع تتمثل في تقليل حجم الخسائر المتوقع، هذا بالرغم من وجود المصالح المشتركة بين الطرفين ولذلك يجب تعزيز تواجد عنصر المنفعة لارتباطه بانتفاء التفاوض بانتقاء المصالح أو المصلحة المشتركة بين أطراف التفاوض.

مبدأ الالتزام:

وهو من أكثر المبادئ أهمية لأن التفاوض في مجمله ما هو إلا مجموعة التزامات يجب احترامها وهذا ما يعني ويدل على ضرورة التزام المفاوض بتحقيق أهداف الجهة التي يمثلها والتزامه هو بتنفيذ ما يتم الاتفاق عليه.

مبدأ أخلاقيات التفاوض:

وهو من المبادئ الجوهرية في العملية التفاوضية لذا يجب التزام طرفي التفاوض بأخلاقيات التعامل باعتبار التفاوض عملية إنسانية اجتماعية في المقام الأول تنطوي تحت مظلة علاقات ومصالح مشتركة بين طرفيها لذلك يجب تحاشي الأساليب التفاوضية (كالخداع، المناورة، التعسف) وعلى الرغم من شرعيتها ولكن يجب ألا تكون كسمة رئيسية لعملية التفاوض لأن المفاوض باعتباره الواجهة التي تعكس وترسم الجهة التي يمثلها أمام أعين الطرف الآخر فهو واجهتها وصانع صنعتها.

مبدأ العلاقات المتبادلة:

يعكس هذا المبدأ أهمية العلاقات المتبادلة بين أطراف التفاوض خاصة في حالة تكرار التعامل بين المفاوضين كما أن التفاوض ونتائجه لا يجب أن يضحى باستمرارية العلاقات المتبادلة المستقبلية بين أطراف التفاوض وذلك كما في حالة التفاوض بين البائع والعميل.

إستراتيجيات التفاوض:

هنالك العديد من الاستراتيجيات للتفاوض أهمها ما يلي[1]:

إستراتيجية الإنهاك:

وهي من أهم أنواع الإستراتيجيات المستخدمة في التفاوض سواء كان ذلك على المستوى المحلي القومي، أو على المستوى الفري الشخصي ويطلق عليها البعض إستراتيجية الاستنزاف التفاوضي، حيث يعمل المتبني لها على استنزاف وقت وجهد الطرف الآخر في عملية التفاوض.

إستراتيجية التشتت:

وهي من أهم إستراتيجيات التفاوض، حيث تعتمد عليها بشكل كبير على أطراف التفاوض إذا ما جلست على مائدة التفاوض، وتقوم هذه الإستراتيجية على فحص وتشخيص وتحديد أهم نقاط الضعف والقوة انتماءاتهم ومستواهم العلمي وعقائدهم وبناء على هذه الخصائص يتم رسم سياسة ماكرة لتفتيت وحدة تكامل فريق التفاوض الذي أوفده الطرف الآخر للتفاوض معنا والقضاء على وحدته وائتلافه وتماسكه وعلى الاحترام ليصبح فريق متعارض تدب بين أعضائه الخلافات والصراعات.

إستراتيجية إحكام السيطرة (الإخضاع):

تعد العملية التفاوضية معركة شرسة أو مباراة ذهنية ذكية بين طرفين، وأن الطرف الذي يسيطر على جلسات التفاوض أو على ملعب المباراة هو الطرف الذي يستطيع في كل وقت الفوز بعدة أهداف أو بأكبر عدد منها.

إستراتيجية المواجهة:

وهي تلك الإستراتيجية التي توظفها الشركة أو المؤسسة للتصدي لمؤسسات أو شركات المنافسة الأخرى تقوم بالاعتداء على الشركة من خلال إشاعة أو ما شابه ذلك ومن ثم فإن على الشركة أن تقوم بنفس الشائعة من خلال توضيح الموقف لجمهورها من خلال وسائل ترويجية للسلع أو الخدمات.

---

(1) محسن أحمد الخضيري، تنمية المهارات التفاوضية، ط۱، (مصر: الدار المصرية اللبنانية، ۱۹۹۳م)، ص ص۱۲۱ -۱۲۳.

إستراتيجية تعليم الفائدة المتبادلة:

هذه الإستراتيجية تسعى إلي إيجاد بدائل وحلول مقبولة لكافة أطراف العملية التفاوضية ومدة إلي مجالات جديدة سواء عن طريق[1]:

- إيجاد وسيلة لزيادة الموارد موضوع الخلاف أو التفاوض.
- أن يتحقق أحد الأطراف أهدافها ولكن بتكلفة أقل للطرف الآخر.
- أن يقوم طرف تعويض للطرف الآخر مقابل التنازلات التي يقدمها.
- تطوير اختيار أو بديل جديد تماماً يلبي أهداف الأطراف المفاوضة.

مما سبق يتضح أن هناك العديد من الاستراتيجيات التي تتضمنها عملية التفاوض تتلخص في الآتي[2]:

إستراتيجية الهيمنة:

هذه الإستراتيجية تتضمن محاولة طرف إقناع الطرف الأخر بقبول حلول بدائل تحقق مصلحته بالدرجة الأولى تتضمن هذه الإستراتيجية استخدام تكتيكات للضغط والإنهاك والاستنزاف في محاولة للسيطرة وإخضاع الطرف الأخر مثل:

- تقديم مطالب تفوق بكثير الحد الأدنى المطلوب.
- التمسك بموقف غير قابلة للتغيير.
- الجدل لإقناع الطرف الأخر إن التنازلات في مصلحته.
- التلميح بان عنصر الوقت يشكل عامل ضغط اكبر على الطرف الأخر.
- محاولة الحصول على اكبر قدر من المعلومات حول أهداف الطرف الأخر وحدوده الأدنى مع إخفاء أي معلومات عن أهدافك أو مواقفك.

بالإضافة إلي الإستراتيجيات السابقة هناك إستراتيجيات أخرى للتفاوض وهي كما يلي[3]:

---

(1) محسن أحمد الخضيري، مرجع سبق ذكره، ص١٢٣.

(2) إيهاب كمال محمد، فن التفاوض ومهارات الإقناع، ط١، (القاهرة: الحرية للنشر والتوزيع، ٢٠٠٠م)، ص٥٣.

(3) **www.ecwtegypi.org/arabic (5.3.2012).**

إستراتيجية الخنوع:

هذه الإستراتيجية تتضمن تقليص الأهداف والمطالب المطروحة على مائدة المفاوضات والمبادرة بتقديم التنازلات بهدف سرعة حسم المشكلة أو القضية وإنهاء المفاوضات سريعة.

إستراتيجية التسويف:

هذه الإستراتيجية تعمل علي المماطلة وكسب الوقت وتفويت الفرصة بهدف تعطيل المفاوضات أو إطالة أمدها على اعتبار أن الزمن سيكون هو العامل الأكثر تأثيراً في القضية أو المشكلة موضوع التفاوض وكذلك في سير العملية التفاوضية وإداراتها.

تكتيكات التفاوض:

التكتيك هو أسلوب التحرك المرحلي أي من خطة لخطة أخرى وهناك العديد من أنواع التكتيكات منها ما يلي[1]:

١/ تكتيك كسب ثقة واحترام الطرف الآخر:

بصرف النظر عن طبيعة العلاقة فعليك كسب خصمك أو على الأقل تحييده عن طريق ضمان احترامه وثقته، أعرف خصمك وقدم له الاحترام والتهيئة والهدايا في المناسبات وكن مرحاً معه.

٢/ تكتيك تقديم المغريات:

قدم بعض التيسيرات لإثارة شهية الطرف الآخر، ووافق على بعض مطالبه وذلك تمهيداً لأن تطلب منه.

٣/ تكتيك الطيب والشرس:

يلعب بعض أعضاء الفريق دور الشرس، ويلعب البعض الآخر دور الطيب لتهدئة الموقف فالأول يهدد ويتوعد والثاني يلطف ويبتسم ويهدئ الموقف.

٤/ تكتيك الإشعار بالذنب:

فعليك أن تشعر الطرف الآخر أحياناً بتأنيب الضمير بسبب ما يحدث من تأخير أو خسارة حتى يمكن أن يتراجع عن موقفه.

---

(١) أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص ص٩٤ -٩٥.

٥/ تكتيك تغيير الموقف:

يمكن أن تغير موقفك، كأن يقول مثلاً (لو غيرنا موقفنا من........ إلي.........
هل تقوم أنت أيضاً بـ.....................).

٦/ تكتيك تجزئة الكل:

أحياناً يفضل أن تتعامل مع جزء صغير من الموضوع أو الصفقة وحاول أن تنهيه، حتى يمكن الشعور بالإنجاز وإمكانية الانتقال إلي جزء آخر.

٧/ تكتيك تجميع الأجزاء:

وهنا عليك أن تحاول تلخيص ما حدث في الأجزاء التي تم التفاوض فيها لمعرفة ما تم التوصل إليه في كل موضوع، وأيضاً لإحداث الترابط ومحاولة التوصل إلي اتفاق نهائي.

٨/ تكتيك الإخفاء والإبراز:

إخفاء بعض المعلومات وإبراز وتوضيح البعض يمكنه أن يؤثر في مجريات التفاوض، فتسليطك الضوء على حقائق معينة وتضخيمها يمكنه أن يؤثر بفعالية، ونفس الشيء وإخفاء وتقليل أهمية معلومات أخرى[١].

٩/ تكتيك التهديد والترغيب:

في هذا التكتيك يتم التهديد بتوقف التفاوض، كما يتم تأجيل الجلسات وأحياناً التشهير بأحد الأعضاء، أما الترغيب فهو أن تقدم بعض المزايا والمكاسب والتسهيلات.

١٠/ تكتيك المناورة:

يحتاج ذلك إلي مفاجئة الطرف الآخر وإرباكه بتقديم حقائق جديدة، واقتراح مباغت أو سؤال محرج أو إطلاق شائعة.

١١/ تكتيك وضع العراقيل:

لكسب الوقت للتفكير والتحليل قد يتطلب التعلل بمشكلة أو مرض أو تأجيل الجلسة أو إقفال نزاع جانبي في موضوع فرعي.

---

(١) المرجع السابق، ص٩٥.

١٢/ تكتيك المفاجئة:

إن إظهار حقائق جديدة وبشكل مفاجئ يمكن أن يؤدي إلي إرباك الطرف الآخر وزعزعته، وتصل المفاجأة إلي حد الزيارات الخاطفة للطرف الآخر.

١٣/ تكتيك الصدمة:

ويتم من خلال تقديم معلومات قوية ومفاجئة بحيث تشل حركة الطرف الآخر وبحيث ينتهي الأمر لصالح الطرف الأول.

١٤/ تكتيك فرض الأمر الواقع:

من خلال حذف كافة البدائل والإبقاء على بديل واحد فقط يمكن أن يعجل بالوصل إلي اتفاق[1].

إن استخدام الإستراتيجيات والتكتيكات في المفاوضات يعتمد أساساً على المدى الزمني لموضوع المفاوضات، فإذا كانت المفاوضات ذات مدى طويل فلابد من رسم الإستراتيجيات التي تعبر عن المدى الزمني الطويل للمفاوضات، وإذا كانت ذات مدى قصير فيرسم التكتيك الذي يعبر عن المدى الزمني القصير، وتنقسم الإستراتيجيات والتكتيكات إلي إستراتيجيات وتكتيكات "كيف؟ وأين؟" كما يتضح من الشكل (١/ ١).

إستراتيجيات وتكتيكات متى؟:

تعتمد هذه النوعية من الإستراتيجيات والتكتيكات التفاوضية على عنصر الزمن اعتماداً رئيسياً في سبيل تحقيق أهداف فريق ما من الفرق المفاوضة وهناك صفات أو معالم رئيسية لهذه النوعية من إستراتيجيات وتكتيكات التفاوض وهي كما يلي[2]:

١/ الصبر:

بمعنى أن عنصر الزمن لا يمثل ضغطاً على المفاوض، أي على المفاوض لا يسعى إلي تحقيق هدفه خلال مدى زمنية معنية، لذلك نراه لا يتعجل الرد أو التعقيب على كل شيء بقوله وبفعله غريمة أو خصمه في عملية التفاوض.

---

(١) أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص ص٩٦- ٩٧.

(٢) عبد الرحمن الضحيان، إدارة الأزمة والمفاوضات، ط١، (جدة: دار العلم للطباعة والنشر، ١٩٩٤م)، ص ص٤٦- ٤٧.

٢/ المفاجأة:

عندما يحين ذلك الوقت المناسب الذي يحدده أحد المفاوضين لإبداء رأي أو ملاحظة، وبحدوث مثل هذا الرأي فإن ذلك من شأنه أن يفاجئ المفاوض الآخر في عملية التفاوض.

٣/ فرض الأمر الواقع:

يتحقق لمفاوض ما النجاح في فرض أمر ما وجعله أمراً واقعاً لا يمكن رفضه بواسطة بقية المتفاوضين معه من الفرق الأخرى المشتركة في عملية التفاوض إذا أعانته خبرته على حسن تقديره للمستقبل فأبدى رأياً لا يمكن إلغاؤه أو عكسه.

٤/ الانسحاب المهذب:

يمكن للمفاوض الذكي أن يوقف المناقشة أو عملية التفاوض بترك مكان الاجتماع بأسلوب مهذب إذا رأى المفاوضة في غير صالحه.

٥/ مخالفة الاتجاه:

أحياناً قد يلجأ المفاوض الصبور الذي لا يضغط عليه عنصر الوقت إلي السير بالحديث أو المناقشة في اتجاه ما ماضياً أو جانباً أو حاضراً أو مستقبلاً معاكس لعملية التفاوض أصلاً.

٦/ الحدود الزمانية:

أحياناً قد يلجأ أحد المفاوضين غير المهتمين بعنصر الوقت إلي بدء حديثه بتحديد الفترة الزمنية التي سيتحدث خلالها، وغالباً ما يكون هذا التحديد أكبر من القوة الزمنية الحقيقة التي تستحقها مثل هذه النوعية من الحديث.

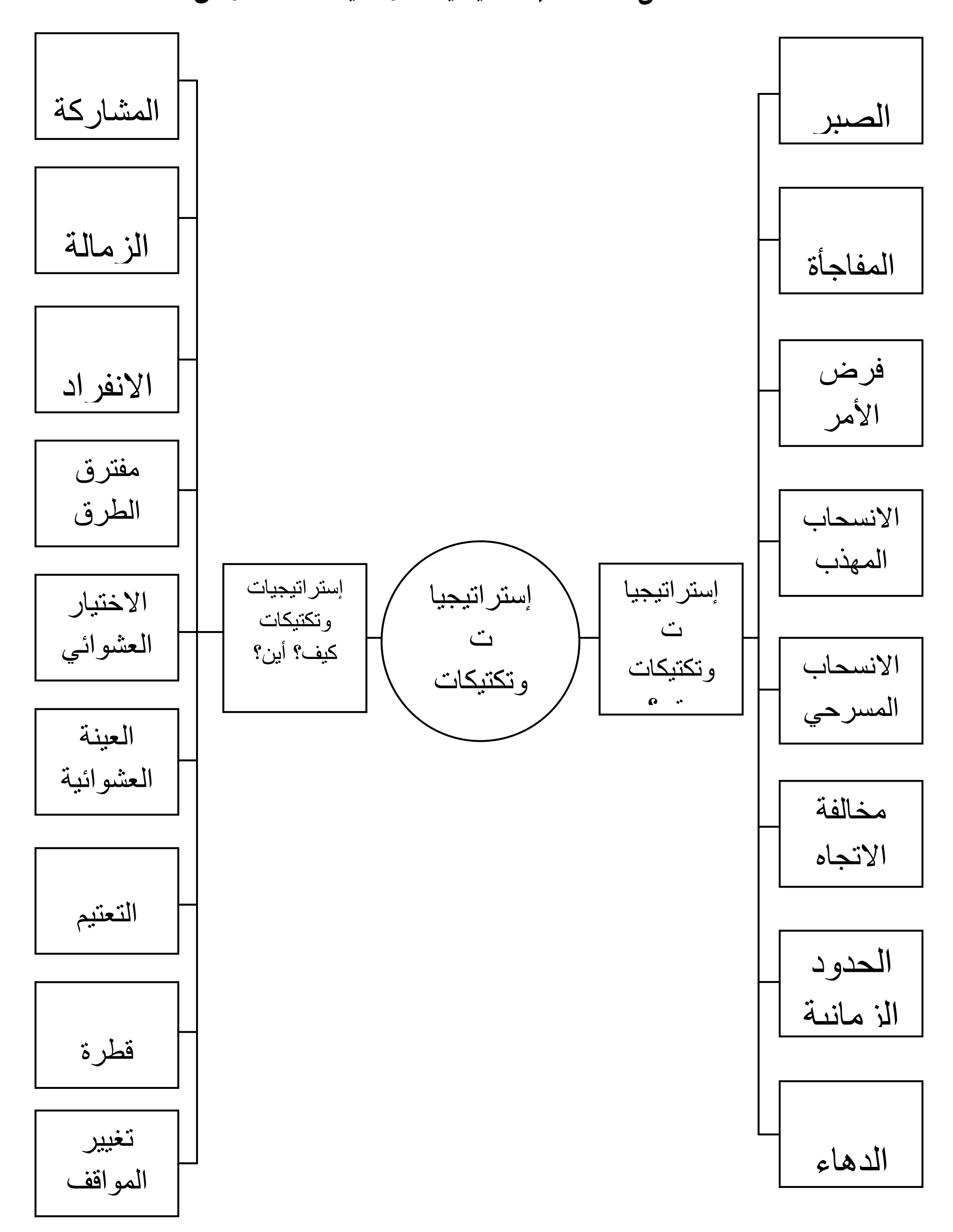
٧/ الدهاء:

وفيه يتحدث المفاوض من أجل تحقيق هدف ما يخالف في الحقيقة الهدف الأصلي أو الأساسي الذي يسعى هذا المفاوض لتحقيقه[١].

---

(١) عبد الرحمن الضحيان، مرجع سبق ذكره، ص٤٧.

شكل (١/ ١) إستراتيجيات وتكتيكات التفاوض



المصدر: د/ عبد الرحمن الضحيان، إدارة الأزمة والمفاوضات، ط١، (جدة: دار العلم للطباعة والنشر، ١٩٩٤م)، ص٤٩.

إستراتيجيات وتكتيكات "كيف؟ وأين؟":

تهتم هذه النوعية من الإستراتيجيات والتكتيكات التفاوضية بتحديد الطرق والوسائل الواجب إتباعها والأماكن الواجب ارتيادها من أجل تحقيق هدف أو أهداف فريق تفاوضي معين ومن هذه الإستراتيجيات والتكتيكات ما يلي[1]:

١/ المشاركة:

ويقصد بها أن يقوم أحد المفاوضين الأذكياء باستلهام معونة ومشاركة المفاوضين أمامه، أي ضده وجعلهم يعملون من أجل تحقيق هدفه هو دون أن يشعروا بذلك.

٢/ الزمالة:

رئيس فريق التفاوض الناجح هو الذي يكون فريقه التفاوضي من عدة عناصر أو زملاء من حيث درجات الذكاء والجمال الحسي والإلمام والخبرة والقدرة على التأثير.

٣/ الانفرادية:

ويقصد بها تشدد أحد المفاوضين في موقف وقد تكون الانفرادية مقصودة أو قد تكون معبرة عن طبيعة حقيقية لهذا التفاوض.

٤/ مفترق الطرق:

بمعنى أن يقوم أحد المتفاوضين بعرض جميع البدائل والمقترحات التي يعلم مسبقاً أنها تمثل آراء ومقترحات جميع الفرق التفاوضية المناظرة، وبالتالي يضمن تأييدهم له.

٥/ الاختيار العشوائي:

عندما يفشل أسلوب المخادعة الذي يتبعه مفاوض ما في تحقيق أغراض هذا التفاوض فإن الأخير كثيراً ما يلجأ إلي اختيار أساليب أخرى بصورة عشوائية للفوز بحصة دنيا من كمية الحوار الدائر.

٦/ العينة العشوائية:وتعني أن كثير من المفاوضين قد يستخدم في حديثه أو كلامه عبارات معينة مثل (كل الناس) التي توحي للسامعين العمومية أو الشيوع أو الإجماع، وفي نفس الوقت الذي يقصد فيه معنى القلة أو عدم الشيوع أو عدم الإجماع.

---

(1) عبد الرحمن الضحيان، مرجع سبق ذكره، ص٤٨.

٧/ التعتيم:

كثير ما يسحب المفاوض الذكي موضوع الحوار الدائر في مفاوضة مفيدة إلي موضوع حوار آخر، وذلك إذا لم يكون لديه من المعلومات والبيانات ما يكفي كي يمكنه من استمرار الحوار بكفاءة في الموضوع الأول.

٨/ قطرة الغيث:

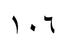
وتعني أن المفاوض سيستدرج المفاوض المقابل له بصورة تدريجية فيحصل منه على معلومة تلو الأخرى حتى تكتمل أمامه الصورة كلها.

٩/ تغيير المواقف:

قد يلجأ المفاوض أحياناً في حالة يحتاج فيها إلي تغيير موقفه من النقيض إلي النقيض، أو من أسلوب مفيد لدراسة موضوع مفيد إلي أسلوب آخر[1].

---

(1) المرجع السابق، ص٤٨.



الفصل السابع

الهيكل التنظيمي

أولا: مفهوم الهيكل التنظيمي:

يعتبر الهيكل التنظيمي مـن أكثـر الطـرق اسـتخداما وشـيوعا لدراسـة وتخطـيط الترتيبات التنظيمية بالمكتبة أو مركز المعلومات وتعني هذه الهياكل تجميع الأنشطة الرئيسية في إدارات أو وحدات إداريـة توضـح خطـوط السـلطة والمسـؤولية بـين هـذه الإدارات والوحدات. فالهياكل التنظيمية توضح الأمور التالية:

- المناصب الإدارية المختلفة.
- السلم الإداري أو التسلسل الرئاسي.
- تنسيق الأعمال في الوحدة الإدارية وبينها وبين الوحدات الأخرى في التنظيم.
- اللجان المستخدمة.
- العلاقات التنظيمية.
- خطوط انسياب السلطة من أعلى إلى أسفل.
- خطوط انسياب المسؤولية من أسفل إلى أعلى.[1]

يمكن تعريف الهيكل التنظيمي بأنه مجموعة الطرق التي تقسم بها المنظمة أفرادهـا في مهمات متميزة ثم التنسيق بينها. ويمكن أن يصور الهيكل التنظيمي على شكل خارطة رسمية للتنظيم (organization chart) وهي خارطـة تصـف كيفيـة توزيـع المهمـات والمسؤوليات بين التقسيمات والأفراد داخل المنظمـة، وتحـدد العلاقـات الرسميـة بينهـا، تعين عدد المسؤوليات الهرمية في الهيكل وتجميع الأفراد سويا في تقسيمات رسمية.[2]

ويعرف بأنه هو البناء أو الإطار الذي يحـدد التركيـب الـداخلي للمنشـأة فهـو يـبين التقسيمات والتنظيمات والوحدات الفرعية التي تقوم بمختلف الأعمـال والأنشـطة الـتي يتطلبها تحقيق أهداف المنشأة، كما يوضح نوعية العلاقات بين أقسامها وخطوط السلطة

---

[1] - أحمد عثمان المقلي، مبادئ الإدارة مرجع سبق ذكره ص١.

[2] - مبادئ الإدارة، خليل محمد حسن الشماع، (دار الميسرة للنشر، ٢٠٠٧م)، ص١٥.

وشبكات الاتصال فيها.(١)

كما يعرف الهيكل التنظيمي بأنه هو مدخل النظام الكلي المتكامل (The Whole Interated System Approach) الذي ينظر للمنظمة وهيكلها الكلي على أنه مكون من هياكل تنظيمية (أنظمة) فرعية متكاملة مع بعضها البعض في سبيل تحقيق هدف كلي مشترك (هدف المنظمة).(٢)

وأيضا هو ترتيب الوظائف بقصد تحقيق هدف ما، فإجراء خاص بالإنتاج مثلا يقصد به ترتيب الأعمال المطلوب تأديتها لصنع السلعة وليس المقصود فقط تأدية مجموعة من الأعمال يجب ترتيبها بشكل منتظم ومنطقي.(٣)

ويعرف بأنه هو الأنشطة المطلوب إنجازها لتحقيق الأهداف وتحديد الأفراد الذين سيقومون بتنفيذ هذه الأنشطة بحيث يتم إسناد النشاط المعين إلى الشخص الذي تتلاءم قدراته مع متطلبات هذا النشاط وتحديد مراكز السلطة والمسؤولية وأساليب الإشراف والتنسيق بين الأنشطة وهو يوضح من الذي يقوم بماذا؟ ومن المسئول عن ماذا؟ والنتائج المطلوب تحقيقها.(٤)

ثانيا: أهمية الهيكل التنظيمي وفوائده:

- يسهم الهيكل التنظيمي في عملية الاتصال بين الأفراد ومجموعات العمل مما يؤدي إلى انسياب المعلومات بين أرجاء التنظيم.
- يساعد على الاستفادة من الأساليب المتطورة في أداء العمل مما يرفع من كفاءة الإدارة العامة في تقديم الخدمات بمستوى الجودة المناسب.
- يؤدي الهيكل التنظيمي إلى تحديد خطوط الاتصال الصادرة من مراكز السلطة المختلفة.
- يساعد على خلق روح التعاون بين الأفراد لبلوغ الأهداف المحددة.(٥)

---

١ - مبادئ إدارة الأعمال، وجيه عبد الرسول ألعلي، (ع، ن) ص١١٥.

٢ - المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، عمر وصفي عقيلي، (دار وائل للنشر، ٢٠٠١م)، ص٢٠.

٣ - أصول الإدارة، شوقي حسين عبد الله، (دار النهضة العربية للنشر،١٩٨٨م)، ص٢٠٤

٤ - الأصول العلمية للإدارة، محمد سيد وآخرون، (مصر - القاهرة - د، ن، ٢٠٠٥م)، ص٢٠١.

٥ - إدارة التنظيم، جمال أحمد محمد، (السودان، د، ن)، ص١.

ثالثا: مراحل إعداد الهيكل التنظيمي:

- تحديد الأهداف الأساسية للمنشأة التي ستوجه الجهود كافة لتحقيقها و كذلك تحديد الأهداف الفرعية. إن عملية تحديد الأهداف تساعد في عملية تحديد الاحتياجات التنظيمية و التي تؤثر على اختيار الهيكل التنظيمي المناسب.
- تحديد أوجه النشاط اللازمة للوصول إلى الأهداف الأساسية و الثانوية. لأن هذه النشاطات هي بمثابة الوسائل أو الأدوات التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف.
- تقسيم أوجه النشاطات إلى أنشطة رئيسية و أخرى فرعية و تجميع كل من هذه النشاطات في وحدات تنظيمية مناسبة لكوادر المنشأة و إمكاناتها و ظروفها.
- تحديد اختصاص كل وحدة تنظيمية و القيام بإعداد وصف وظيفي لكل وظيفة في الوحدة التنظيمية يوضح واجباتها ومسؤولياتها وصلاحياتها والشروط اللازمة في الفرد لإشغالها وإسناد الوظائف إلى أفراد مؤهلين ومناسبين مع إعطائهم الصلاحيات والسلطات التي تمكنهم من أداء مهامهم بكفاءة و فعالية.
- تحديد علاقات السلطة و المسؤولية بين مختلف الوحدات التنظيمية و ذلك بهدف خلق المناخ الملائم لتحقيق التنسيق و التعاون في تركيز الجهود والقضاء على التداخل و الازدواجية في عمل الوحدات التنظيمية.
- تحديد الوظائف الإشرافية و التنفيذية داخل كل وحدة من الوحدات التنظيمية بالمنشأة.
- إعداد الخريطة التنظيمية و الدليل التنظيمي بالمنشأة.[1]

رابعا: العوامل المحددة للهيكل التنظيمي:

يسعى المديرون عادة لهيكلة و تنظيم المنظمة ككل و الوحدات الفرعية التابعة لها بحيث تتلاءم مع أهدافها و مواردها و بيئتها الداخلية و الخارجية. و هناك أربعة عوامل رئيسية تؤثر على الهيكل التنظيمي:

- الإستراتيجية أو الخطط الموضوعة لتحقيق أهداف المنظمة.

---

[1] - فؤاد الشيخ سالم و آخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، (د، ن، ١٩٩٨م)، ص١٥٤ -١٥٥.

- التكنولوجيا المستخدمة لتنفيذ الإستراتيجية.
- الأفراد العاملون بالمنظمة في جميع المستويات ووظائفهم.
- الحجم الكلي للمنظمة (Stoner 1982).
- الأهداف يجب تحديدها وترتيب أولوياتها.[١]

الاستراتيجية والهيكل التنظيمي:

عندما يذكر بعض كتاب الإدارة (chandler1962) أن الهيكل يتبع الاستراتيجية فإنهم يعنون أن رسالة المنظمة و أهدافها الكلية سوف تساعد في تشكيل تصميمها. و الاستراتيجية تحدد الكيفية التي تحدد بها خطوط السلطة و قنوات الاتصال بين مختلف المديرين و الوحدات الفرعية كما أنها سوف تؤثر على المعلومات المتدفقة على طول هذه الخطوط بالإضافة إلى آليات التخطيط و اتخاذ القرار. العلاقة القوية بين استراتيجية المنظمة و هيكلها توصل إليها (chandler1962) في حالة دراسته حيث أنه قام بتحليل تاريخ الإدارة لشركات مثل (General Motors – Dupont. Sears Reobuck – StandardOil) وخلص إلى التغيرات في الإستراتيجيات الكلية تسوق و وتقود إلى إدخال تغييرات في التصميم التنظيمي للشركة.

التكنولوجيا كمحددة للهيكل:

طبيعة التكنولوجيا المستخدمة في المنظمة لإنتاج سلعها (أو الأساليب المتبعة لتقديم خدماتها) تؤثر هي أيضا على الطريقة التي تصمم بها المنظمة. فعلى سبيل المثال التكنولوجيا المستخدمة في الإنتاج بحجم كبير في صناعات مثل تصنيع السيارات تحتوي على درجات عالية من القياسية و تخصص الأنشطة كما أنها أيضا تؤثر على آليات التنسيق و المستوى الذي يتخذ عنده القرار و حجم وحدات المنظمة. و التكنولوجيا المرتبطة بإنتاج السلع التي تتميز بالتغيير السريع في ما يفضله العملاء مثل بعض الملابس و أدوات التجميل عادة ما يكون فيها مستويات القياسية و التخصص فيها منخفضة.

---

[١] - مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، (الدار الجامعية، ٢٠٠٥م)، ص١٢٣.

الأفراد كمحدد للهيكل:

الأفراد الذين ينجزون أنشطة المنظمة يؤثرون على هيكلها فالمديرون يتخذون قرارات تتصل بخطوط الاتصال و السلطة و العلاقات بين الوحدات كما يجب الأخذ في الحسبان مقدرات و اتجاهات العاملين (المعاونين) وحاجاتهم للعمل مع بعضهم بطرق محددة عند تصميم وحدات العمل و توزيع المهام. إجراءات التوظيف و شؤون الأفراد لها أيضا علاقة مباشرة مع الأفراد العاملين بالمنظمة. بالإضافة إلى ذلك فإن الأفراد خارج المنظمة يؤثرون على هيكلها و الذي يجب أن يمكن من الترتيب لتفاعلات منتظمة مع العملاء الموردين و مجموعات المصالح الأخرى في البيئة الخارجية.

الحجم و الهيكل:

حجم المنظمة ككل و حجم وحداتها الفرعية كلها تؤثر على الهيكل، فالمنظمات ذات الحجم الكبير تميل إلى أن تكون أكثر تخصصا وإجراءاتها أكثر رسمية (درجة عالية من القياسية) ويرى (chandler1962) أنه عندما يزيد حجم المنظمة و يصل إلى نقطة معينة فلابد للمنظمة من إدخال اللامركزية في اتخاذ القرارات و تطوير عدد أكبر و متنوع من آليات التنسيق لأنشطتها.

خامسا: خصائص الهيكل التنظيمي الجيد:

يجب أن يتصف هيكل التنظيم الجيد بعدة خصائص أساسية تتعلق بعدة جوانب مثل التوازن balance، المرونة flexibility التعديل و التكيف adjustment و هي كما يلي:

١- التوازن التنظيمي:

ينتج التوازن التنظيمي عندما يحدث التعادل بين ما تحصل علية كل وظيفة من التخصصات المالية و البشرية متساوي مع العائد أو درجة الإسهام في الأهداف التنظيمية. فنحن نعرف ما تكلفنا إدارة الأفراد ولكن كيف نقيس أو نحسب درجة إسهامها؟ و لكي نكون أكثر تحديدا فإذا كان البرنامج الترفيهي للأفراد يكلفنا ١٠،٠٠٠ فهل هذه الشركة تحصل على زيادة في الإنتاجية مقدارها ١٠،٠٠٠ جنية و تحسن في

المعنويات و ما شابه ذلك؟ ولكن للأسف يصعب في كل الأحوال قياس بدقة درجة الفاعلية للأنشطة الوظيفية خاصة ما يتعلق بإدارة الأفراد حيث نجد أن النتائج في معظمها غير ملموسة[1].

دلت إحدى الدراسات أن نسبة عدد الأفراد العاملين محور اهتمام و ونشاط إدارة الأفراد بالمقارنة بإجمالي العاملين يختلف وفقا لعدد الوحدات الإنتاجية أو المصانع المستقلة التابعة للشركة. ففي الشركات ذات الموقع الواحد فإن معدل المتوسط هو ٠,٦٦ ويتراوح العدد في ٥٠٪ من الشركات ذات الموقع الواحد تتراوح ٠,٥٢، ٠,٨٥ بينما في الشركات ذات المواقع المتعددة وجد أن متوسط عدد الأفراد ٠,٧٤ و يتراوح هذا العدد في ٥٠٪ من الشركات بين ٠,٥٤، ٠,٩٠ و تتفاوت هذه المعدلات حسب نوع النشاط أو الصناعة فالمعدل الأكبر في مجال التمويل و الصناعة، الحكومة، و المعدل الأصغر في التجارة، النقل، المنافع العامة.

٢- المرونة التنظيمية Organization Flexibility

المرونة بمعنى قدرة التنظيم على تعديل هيكله لمقابلة التغيرات التي تحدث في حجم العمل الراد إنجازه فإذا زاد عبئ العمل فمعنى هذا خلق وظائف جديدة مما يتطلب الأمر تعيين أفراد جدد، أما إذا حدث تقلص في حجم العمل، فهذا يعني ضرورة تقليص الوظائف و تحويل أفراد إلى مجالات أخرى أو الاستغناء عنهم.

ويعني هذا خلق العديد من المشاكل مثل إعادة تدريب الأفراد وتأهيلهم، النقل و التحويل من عمل لآخر التنزيل الوظيفي، الفصل، ويمكن الاهتمام هنا بالمسائل الخاصة بالنواحي الهيكلية[2].

نعطي مثالا لتوضيح طبيعة المرونة الهيكلية من واقع خبرة أحد المديرين في المجالات العسكرية حيث ذكر أن عدد الأفراد المخصصين لإدارته يختلف و يتباين نتيجة للظروف غير المستقرة و قد أعطى خريطة إضافية لمقابلة حجم العمل الذي ينشده إذا ما حصل

---

[1] - مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، (الدار الجامعية، ٢٠٠٥م)، ص١٢٣.

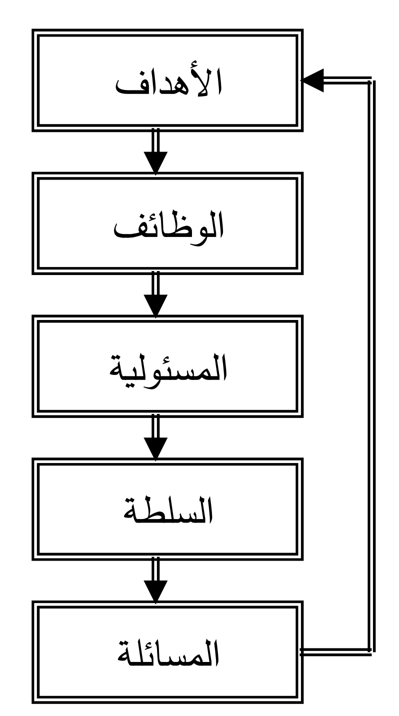
[2] - مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، (الدار الجامعية، ٢٠٠٥م)، ص١٢٣.

على مزيد من الأفراد ووضع بالمقابل خريطة لمقابلة حالة التقلص في حجم النشاط، موضحا الوظائف التي من المنطقي الاستغناء عنها أو دمجها في أخرى و طبيعيا أن يستخدم في حالة الدمج هذه مبدأ التماثل أو التجانس الوظيفي، و مثل هذا المدير مستعد لمواجهة مختلف الظروف و الأوضاع.

الهيكل التنظيمي بما يتلاءم و الأفراد: Adjustment to personnel

يردد بعض المديرين بضرورة تنظيم الشركة وفقا لعدد من المبادئ التنظيمية المتعارف عليها بصرف النظر عن قدرات الأفراد. فقبل كل شيء يأتي الأفراد ويذهبون ولكن تبقى الوظائف طالما وجد التنظيم ووجهة النظر المعارضة تقول بأنه يجب أن نكون واقعيين وأننا نعمل من خلال الأفراد الذين يمكن للمنظمة الحصول عليهم، وتجاهل هذه المبادئ، يعني أنك تخلق الوظائف بما تتمشى مع الكفاءات الحالية للأفراد، ومن ناحية أخرى توجد وجهة نظر ثالثة وأكثر دقة، حيث يجب الأخذ بالمدخلين السابقين، فالمدخل الأول يرتكز على بناء التنظيم قبل الوظيفة و يصل إلى هيكل تنظيمي سليم، وفي نفس الوقت يجب أن نكون واقعيين فنحن نعمل من خلال الكفاءات المتاحة حاليا وهذا يعني ضرورة تمشي هذا الهيكل مع هذه الغاية، ولكننا لا نعرف كيفية تعديل هذا الهيكل وأسلوب تحقيق ذلك، ولكننا نعرف مقدار ما نفقده نتيجة ذلك، و المرونة بمعنى الانحراف عن خط السير، و السير في خط السير غير مخطط لا يتمشى مع المرونة و إنما هو نوع من التضليل، وهذا يعني أن المرونة مطلوبة للتواؤم مع طبيعة الظروف ووفقا لتخطيط معين.يشار هنا إلى المكونات الخاصة بعملية التنظيم و هي:المسؤولية، السلطة، المساءلة.

ويوضح الشكل منشأة العلاقات: **شكل رقم (١-١-١) شكل يوضح مصـدر هذه العلاقات**[1]



يعتبر مبـدأ التماثـل أو التجـانس الـوظيفي الموجـه الأساسـي لتوزيـع و إسـناد المسؤولية، بينما يعتبر مبدأ تعادل السلطة و المسؤولية أساسـي لمتابعـة علاقـات السـلطة، بينما يشكل مبدأ المساءلة الفردية النوع الثالث من العلاقات. النتيجة المباشرة عن العملية التنظيمية هي إعداد الهيكل التنظيمي.

العوامل التي تتحكم في تصميم الهيكل التنظيمي و العناصر الأساسية للهيكل التنظيمي و الأسس التي يتم على أساسها تقسيم الهيكل التنظيمي:

أولا: العوامل التي تتحكم في تصميم الهيكل التنظيمي:

عادة ما تبدأ الشركة بهيكل يضم مجموعـة مـن الإدارات تتنـوع بتنـوع الأنشـطة الرئيسية اللازمة لتحقيـق أهـدافها و هـي: الإنتـاج و البيـع و الشـؤون الماليـة و شـؤون

[1] - عمر عثمان المقلي، مبادئ الإدارة، مرجع سبق ذكره ص١.

الأفراد. و تشرف هذه كل فيما يخصها على كافة الأعمال المتعلقة بنشاط معين للشركة كلها.

غير أن الشركة قد تتوسع بإنشاء مجموعة من المصانع أو تتوسع في عدد السلع التي تنتجها أو تتوسع جغرافيا بإنشاء عدة مصانع لها في عدة بلاد متفرعة، مما يتعذر معه على الإدارات التي أنشئت أن تتحمل المسؤولية عن الأعمال المطلوبة منها، وهناك ثلاثة عوامل تتحكم في تصميم هيكل الشركة يتحتم تجميع بيانات تفصيلية عنها:

- التغيرات المتوقعة في كفاءة التنفيذ نتيجة إنشاء قطاعات متعددة تكون شبة مستقلة. فإذا تبين أنه نتيجة لإنشاء إدارات للإنتاج مثلا أنه سيطرأ تغيير على جودة المنتجات يكون هناك مبررا ماديا لإنشاء هذه الإدارات.
- الزيادة في التكاليف نتيجة إنشاء عدة قطاعات: إذ بعد إنشاء أكثر من إدارة يكون كل منها مسئول عن جزء من النشاط في إحدى المناطق أو بالنسبة لمجموعة من السلع إلى زيادة في عدد الوظائف و ربما زيادة بعض المصروفات الإدارية الأخرى كالإيجار، وعلى ذلك قد يتطلب الأمر تصميم الهيكل التنظيمي للنشاط البيع في مصنع لمنتجات الخزف و الصيني مثلا على أساس إنشاء إدارتين للبيع، أحداهما تكون مسئوله عن بيع المنتجات من لوازم المباني و الأخرى تكون مسئولة عن مبيعات أدوات المائدة إلا أن هذا قد يؤدي حتما إلى زيادة ميزانية الأجور المخصصة للعاملين في مجال البيع، وعلى هذا يتحتم على المسئول عن تصميم الهيكل التنظيمي أن يحدد مقدما التغيرات المتوقعة في التكاليف نتيجة التفكير في إعداد التصميم على أساس مجموعة السلع.
- حجم الأعمال المطلوبة لكل نشاط: قد تمتلك الشركة عدة مصانع أو تستخدم مجموعات متعددة من فئات المستهلكين ومع ذلك قد تكون مبيعاتها محدودة نسبيا فإذا أخذنا شركة تأمين مثلا قد نجد من الدراسة أن حجم مبيعات بوالص التأمين على الحياة و الحريق و الحوادث و السيارات، في مجموعة لازال محدودة بحيث تستطيع إدارة واحدة أن تتولى الإشرا

- ف على كافة الأعمال، إتاحة الاتصال بالعملاء وإصدار جميع أنواع البوالص و تحصيل أقساطها. في مثل هذه الحالة قد يكون من المفيد للشركة أن تنشي لها إدارة واحدة تخدم جميع الفئات من عملاء الشركة.[1]

ثانيا: العناصر الأساسية للهيكل التنظيمي:

استنادا إلى وجهات نظر الفكر الإداري فإن بناء الهيكل التنظيمي يستند إلى أربعة عناصر أساسية هي:

١/ التخصص:

هو تحديد الأعمال و تقسيمها على وفق مبدأ التوحيد في ضوء المواصفات المتماثلة بغية تكليف أفراد معينين أو جماعات مختارة. فمثلا مجموعة من مهندسي الميكانيكا لهم عمل ذو طبيعة و مواصفات موحدة، قيام مدراء الوسط بتوجيه أعمال جماعات العمل المرتبطة بهم فقط (الإنتاج، عمليات التغليف، توفير الطاقة) إشراف المدير الوظيفي على وظيفة واحدة (التسويق، المالية، الرقابة النوعية). وتكليف مدراء الخط الأول بإدارة مساحات عملياتية معينة مثل (الطباعة، المتابعة الطبية، معالجة المعلومات). وبالتالي فإن الفرد الواحد يمكن أن يتخصص بعمل معين للحفاظ على حالة التوازن في الأعمال من خلال الهيكل التنظيمي.

٢/ التقييس أو المعايرة:

وهو التوجه الذي يعكس توحيد وتنميط إجراءات المنظمة المعينة بشكل يدفع العاملين لأداء الأعمال بتماثل و ثبات، فإذا لم يجرى التقييس للأعمال فإن المنظمة ستكون عاجزة عن بلوغ مرادها.

٣/ الصلاحية و المسؤولية و المساءلة:

الصلاحية:

تعتبر العنصر المهم من عناصر الهيكل التنظيمي، والتي تنطوي على منح الحق في إصدار الأمر للآخرين للقيام أو عدم القيام بعمل معين. وتمارس الصلاحيات من قبل

---

[1] - أصول الإدارة والتنظيم، عاطف محمد عبيد، (د ن، ١٩٨١م) ص٢٨٤ -٢٨٦.

المتمتع بها ابتداء من قمة الهيكل التنظيمي (مدراء القمة) و حتى القاعدة (مدراء الخط الأول) و حسب درجات التخويل، الصلاحيات تتناسب من أعلى الهيكل التنظيمي حتى قاعدته من خلال التخويل إلا أن (Chester Damard)وبعد خبرته الطويلة في العمل قال أن الصلاحية قد تتناسب أيضا من قاعدة الهيكل التنظيمي صعودا إلى أعلى.

تنطوي المسؤولية على مفهوم المسؤولية و المساءلة، ذلك أن ممارسة الصلاحية يدفع المدراء إلى قبول و تحمل مسؤولية الصلاحية المخولة له. كما أن المسؤولية تضع المدراء أمام حق المساءلة عن النجاح أو الفشل الذي ينجم عن ممارستها.

المسؤولية:

هي التعهد و الالتزام من جانب الفرد للقيام بما عهد إليه من عمل. وتنشأ المسؤولية بمجرد قبول الفرد بالعمل أو الواجب في منظمة ما. أما الفرد الذي يصبح مديرا فإن مسؤوليته تزداد، فهو ليس مسئولا عن العمل الذي قبله فحسب، بل يتحمل مسؤولية الصلاحية التي تخول له وكذلك مسؤولية الأفراد العاملين معه.

المساءلة:

وهي ما يتوقعه الفرد جراء ممارسة الصلاحية و تعهده و الالتزام بالقيام بما عهد إليه، والذي يعود عليه بشكل ثواب أو عقاب. نبرز المساءلة في ضوء نتائج الأعمال أو الإنجاز، كما أن إدارة المنظمة تنتظر من العاملين الإبلاغ عن نتائج أعمالهم. والمساءلة هي النقطة التي تلتقي عندها الصلاحية و المسؤولية. [1]

تخويل الصلاحية: وهي العملية التي تمكن المدير من خلالها بتليف المرؤوس المختار للقيام باتخاذ القرارات و إصدار التوجيهات إلى المرؤوسين المباشرين للمرؤوس المختار.

مبادئ تحسين وتطوير عملية تخويل الصلاحية:

- **وضع الأهداف وتحديد المعايير:** يجب أن يشارك المرؤوس في عملية وضع الأهداف المراد بلوغها و تحديد المعايير الخاصة بالأعمال لقياس مدى تحديد الأهداف.

---

[1] - مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، (الدار الجامعية، ٢٠٠٥م)، ص١٢٣.

❖ **تحديد الصلاحية والمسؤولية:** يجب أن يفهم المرؤوس و يستوعب نوع العمل المنوط به و معرفة سعة الصلاحية التي سيتمتع بها و يتحمل نتائج ممارستها.

❖ **مشاركة المرؤوسين:** تشجيع المرؤوسين على المشاركة بأعمال صناعة و اتخاذ القرار و العمل على إحاطتهم علما بالأمور و تمكينهم من تطوير قابليتهم وتطوير مهاراتهم.

❖ **مشاركة الإنجاز:** على المدراء متابعة قيام المرؤوسين بممارسة أعمالهم و بلوغ غايتها تكامليا.

❖ **التدريب المتواصل:** يجب أن توفر إدارة المنظمة البرامج التدريبية اللازمة و تزويد المرؤوسين بالقابليات و المهارات و المعارف الضرورية لتعزيز قدراتهم و بما يمكنهم من التغلب على صعوبات تنفيذ الأعمال.

❖ **الرقابة اللازمة:** يجب أن يمارس المدراء رقابة مناسبة على الأعمال عموما وعلى ممارسة الصلاحية بوجه خاص للتأكد من أن مرؤوسيهم يؤدون واجباتهم على أحسن وجه.[١]

❖ **مركزية و لا مركزية السلطة:** ترجع إلى موقع سلطة اتخاذ القرار. ففي الهيكل التنظيمي المركزي تتخذ القرارات بواسطة الإدارة العليا أو حتى بواسطة شخص واحد. أما في الهياكل اللامركزية فإن سلطة اتخاذ القرار تكون موزعة على أفراد في مستويات الإدارة الوسطى و الدنيا و يفرق (Mintzberg) بين اللامركزية الأفقية و الرأسية. فتقويض السلطات إلى أدنى الهيكل التنظيمي أو سلسلة الأوامر يمثل اللامركزية الرأسية. أما اللامركزية الأفقية فتعني المدى الذي يتحكم به غير المديرين في عمليات اتخاذ القرار.[٢]

---

[١] - إدارة الأعمال، شوقي ناجي جواد، (دار مكتبة الحامد للنشر، ٢٠٠٠م)، ص٢٣٥ – ص٢٥١ -٢٥٣.

[٢] - نظم المعلومات الإدارية،.......محمد البكري، (الدار الجامعية للنشر، ٢٠٠١م)، ص١٦.

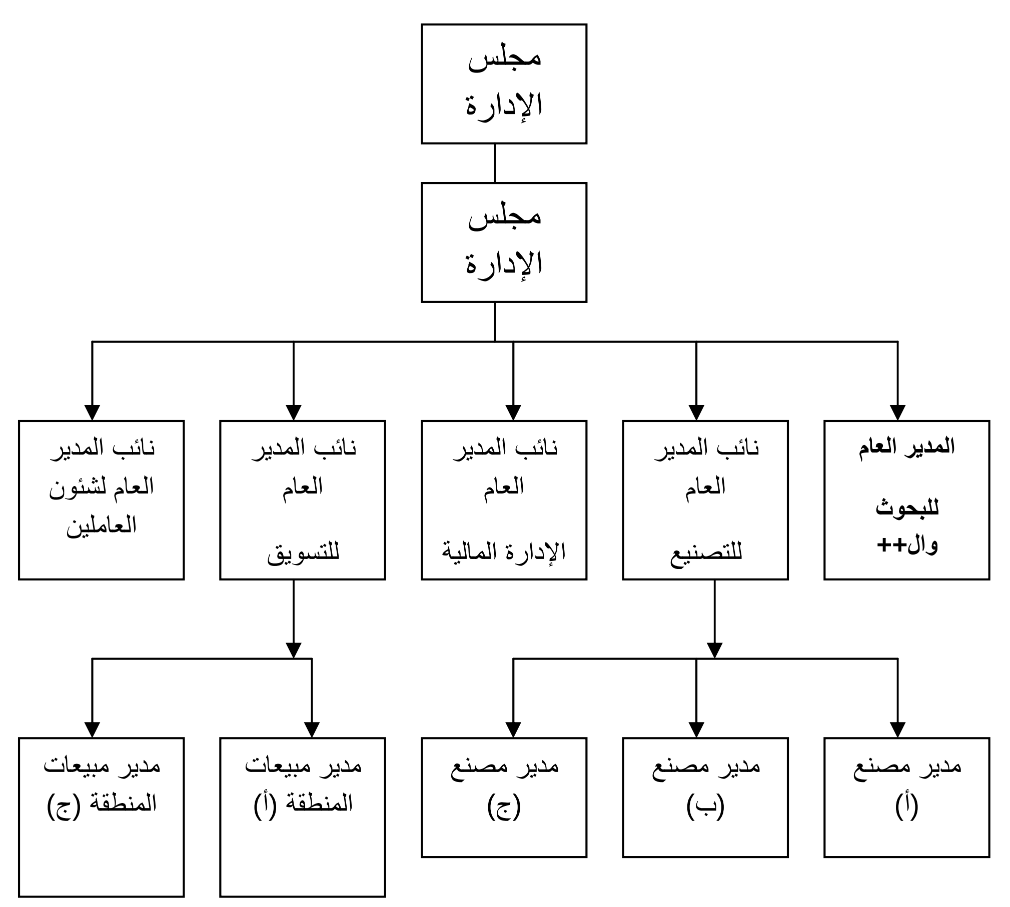
ثالثا: الأسس التي يتم على أساسها تقسيم الهيكل التنظيمي:

التقسيم على أساس الوظيفة:

يستخدم هذا الأساس على نطاق واسع، ونجد في الواقع أنه يغطي جميع أنشطة المنظمة سواء كان المشاط التسويقي، أو النشاط الإنتاجي أو النشاط المالي أو نشاط شؤون العاملين.[1]

شكل رقم (١ -١ -٢)

الشكل يوضح التقسيم على أساس النشاط الوظيفي



١ - أساسيات الإدارة، محمد سويلم، (دار وهدان للطباعة و النشر)، ص١٩٢

التقسيم على أساس المناطق الجغرافية أو المواقع:

يعتبر تجميع الأنشطة على أساس المناطق الجغرافية من الطرق الشائع استخدامها بالنسبة للمنشأة التي تكون عملياتها موزعة على مناطق متفرقة. وطبقا لهذا الأساس يتم تجميع كل الأنشطة التي تكون في منطقة معينة أو موقع معين مع إسنادها إلى مدير. وقد يحدث أن تكون أنشطة المنشأة كله محلية و مع ذلك تقوم بتجميع الأنشطة، طبقا لهذا الأساس، بالرغم من أنه مهم جدا على المنشأة التي ترغب في إتباع هذا النوع من التقسيم أن تستند في قرارها على الأسباب الصحيحة، إلا أنه كثيرا ما يتم الاختيار على أساس أسباب غير صحيحة.

التقسيم على أساس السلع:

إن طريقة تجميع الأنشطة حسب السلعة تكتسب أهمية متزايدة بالنسبة للمنشأة الضخمة ذات خطوط الإنتاج المتعددة. وحسب هذه الطريقة يتم تجميع كل الأنشطة المتصلة اتصالا مباشرا بالسلعة في مجموعة واحدة، أي في إدارة أو وحدة تنظيمية واحدة. وعادة نجد أن المنشأة التي تتبنى هذا الأساس كانت في الأصل منظمة على أساس الوظائف، ولكن بنمو المنشأة فإن مديري الإدارات الرئيسية مثل الإنتاج و المبيعات و الخدمة و الهندسة يواجهون الكثير من التعقيدات و الصعوبات الناجمة عن التزايد في عدم المرونة، ومن ثم يصبح العمل الإداري على جانب كبير من التعقيد، هذا بالإضافة على نطاق الإشراف يقيد من قدرتهم على زيادة عدد مرؤوسيهم المباشرين من المديرين. وعند هذه النقطة عادة ما يتم إعادة التنظيم و التحول إلى الأساس السلعي.

ولا يقتصر استخدام هذا الأساس على المنشأة الصناعية بل يستخدم على نطاق واسع في المنشأة المالية و التجارية.[1]

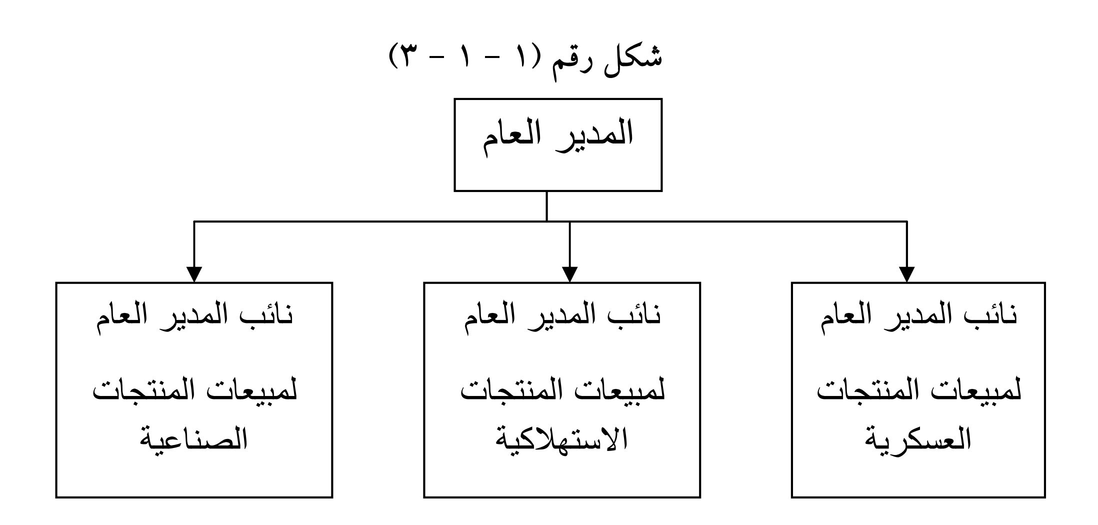
التقسيم على أساس العملاء:

يستخدم هذا النوع عندما يتم البيع لمعظم كل المنتجات لفئة معينة من العملاء، فمثلا في شركات الصناعات الإلكترونية يجب أن يكون لها أقسام أو إدارات خاصة

[1] - إدارة الأعمال، جميل أحمد توفيق، (دار الجامعات المصرية للنشر)، ص٢١٩- ٢٢١.

للمبيعات العسكرية وأخرى للصناعة، و العملاء الآخرين، وحسب القاعدة العامة في الشركات الصناعية حيث تتعدد و تتنوع المنتجات وخطوط الإنتاج، فهي تميل إلى التنظيم حسب العملاء أو حسب السلعة كما يوضحه الشكل[1]

شكل رقم (١ - ١ - ٣)



أولا: أنواع الهياكل التنظيمية:

النتيجة المباشرة للعملية التنظيمية هي تكوين الهيكل التنظيمي. ويمثل هذا الهيكل الإطار للعلاقات الرسمية التي تتم داخله، حيث يتولد عنه علاقات جماعات العمل ببعضها و علاقة ذلك بالهدف، ويعني هذا أن الغرض من هذا الهيكل هو المساعدة في ضبط و توجه الجهود داخل التنظيم بحيث يحدث التناسق بينها و يتمشى ذلك مع أهداف المنظمة.

يوجد بصفة عامة ثلاثة أنواع من الهياكل التنظيمية و يمكن تطبيق و استخدام أي منها،. فإذا ما تم تحديد المسؤولية و السلطة و المساءلة بنفس الطريقة، فإنه ينتج عن ذلك هيكل التنظيم الإداري أما إذا ما تم تحديد هذه العلاقات بطريقة أخرى، فإنه يترتب على ذلك الجمع بين التنظيم الإداري و الوظيفي و النوع الثالث من تنظيم العلاقات يعرف بما

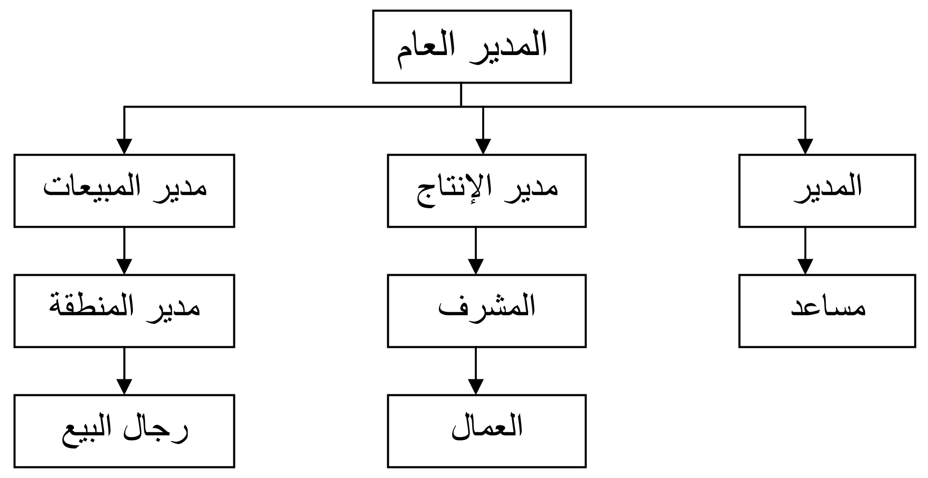
[1] - أساسيات التنظيم و إدارة الأعمال، عبد الغفار حنفي،(الدار الجامعية، ٢٠٠٣م)، ص٤٥٥.

يسمى هيكل التنظيم الوظيفي، سوف يناقش كل من هذه الهياكل الثلاثة بطريقة مختصرة و موقع إدارة الأفراد من كل منها.

هيكل التنظيم الإداري:

يتم تكوين هيكل التنظيم الإداري من خلال التمايز الوظيفي لأسفل الوظائف الأساسية أو الرئيسية، ففي الصناعة نجد أن الوظائف الرئيسية هي الإنتاج، المبيعات، التمويل، وبذلك نجد في التنظيم الإداري أن كل الأفراد سواء في مجالات الإنتاج أو البيع أو التمويل ذلك علاقة مباشرة بالتسلسل الأعلى لهذه الوظائف الثلاثة. وبذلك لا يوجد تمايز وظيفي خارج هذا النطاق، ويبين الشكل رقم ٧\١٣ هذا النوع من الهياكل.[1]

شكل رقم(١ - ١ - ٤)



يلاحظ من هيكل التنظيم الإداري، حيث توجد وظائف الأفراد ولكنها تتم بواسطة أفراد الإدارة، فالمشرف في إدارة الإنتاج مسؤول عن توفير احتياجاته من القوى العاملة، وتدريبهم وتحقيق التلاؤم بينهم وبين العمل، ويعني هذا لا يوجد مساعد له في هذا المجال فيما عدا معاونة رئيسة الأعلى.

يتميز هذا النوع من التنظيم بالآتي:

- البساطة.

---

[1] - المنظمات و أسس إدارتها، محمد بهجت جار الله كشك، (د ن، ١٩٩٩م)، ص٧٧.

- إمكانية وسهولة تفهمه من قبل أعضاء التنظيم.
- السرعة في اتخاذ القرارات و البت في الموضوعات.
- وضوح المسؤولية و سهولة ال...... من المساءلة.
- إمكانية تنمية و تطوير تصرفات وعادات الأفراد غير المستحبة.

والمشكلة الرئيسية في هذا النوع من التنظيم أنه يفقد فاعليته مع نمو حجم المنظمة و يرجع هذا لافتقاره التخصص الإداري.

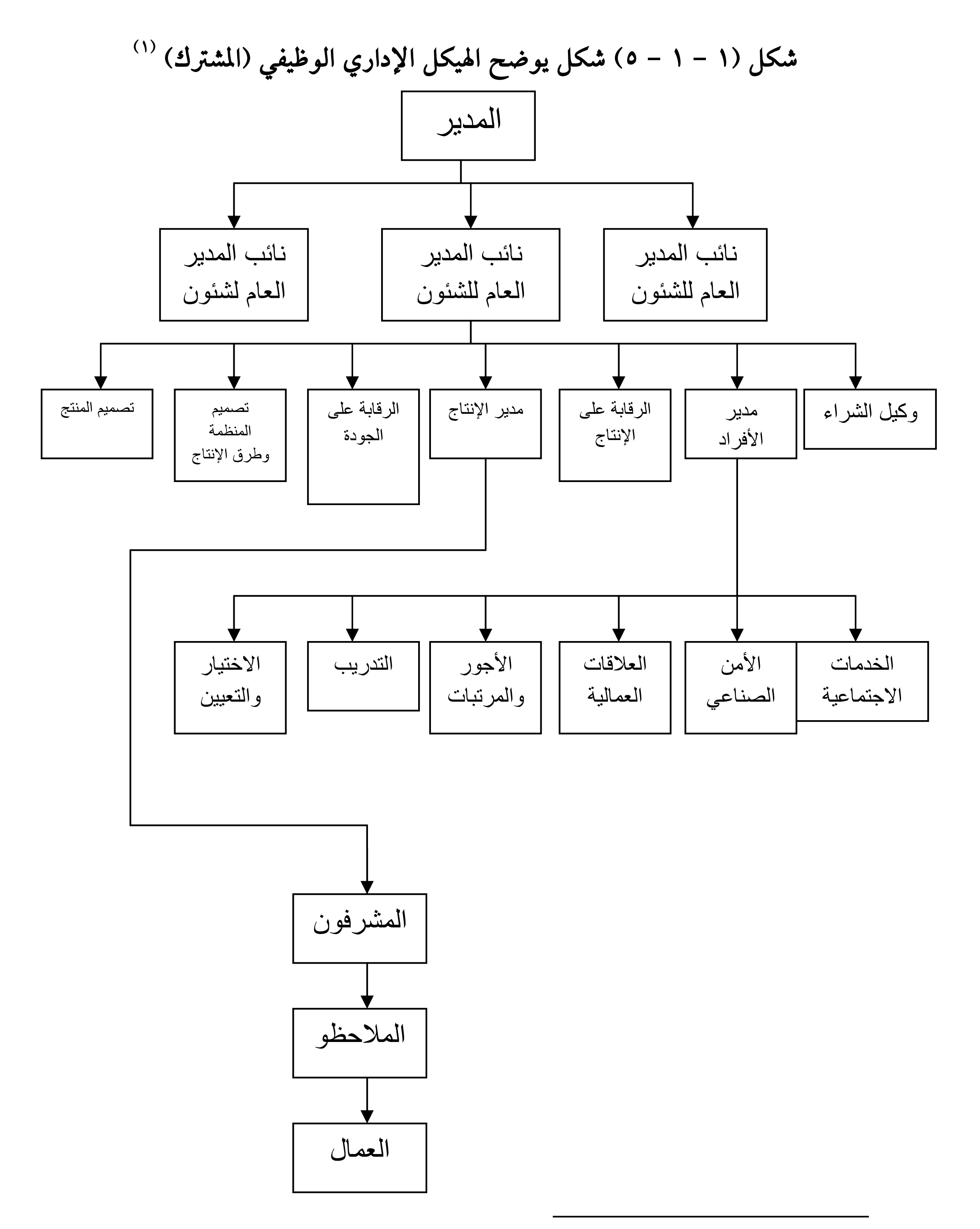
والمشكلة الأخرى هي وجود ميل في هذا النوع من التنظيم إلى الاستقلالية ورفض التعاون مع منسق المديرين، و يرتد هذا النوع على العلاقات الرئيسية و على وضوح خطوط المساءلة، وبذلك لا يوجد تداخل للوحدات المساعدة أو الوظيفية.

هيكل التنظيم الإداري الوظيفي (المشترك):

يستخدم هذا النوع من التنظيم في معظم المنظمات فيما عدا الصغيرة منها، فنتيجة وجود المشاكل الإدارية و المواقف المعقدة مما جعل من المفيد استخدام الخبراء، و نظرا لصعوبة الفصل التام للوظيفة عن الإداري، ومع وجود إدارة للأفراد، فإنه يوجد العديد من المسؤوليات المتعلقة بالأفراد لازالت تمارس بواسطة الهيئة الإدارية، ومع وجود الخدمات و الاستشارات الفنية، فإنه لازال موظفي الإدارة لديهم المهارة في مجال إدارة الأفراد بهدف تقديم مثل هذه الخدمات و النصائح.

فبجانب وجود العديد من الوظائف، مثل التكامل، حيث نجد أن الوظائف الأساسية يصعب إسنادها إلى خارج الهيئة الإدارية، ويبن الشكل التالي هذا النوع من الهياكل التنظيمية.

شكل (١ – ١ – ٥) شكل يوضح الهيكل الإداري الوظيفي (المشترك) [1]



[1] - محمد بهجت جار الله كشك، مرجع سبق ذكره، ص١٦.

يمكن من الشكل استخراج العديد من الأشياء

- ❖ **أولا**: ليست وظيفة الأفراد هي الوظيفة الوحيدة التي تفصل عن الهيئة الإدارية وتسند إلى الوظيفية فهي جزء من التنظيم الوظيفي، وبالتالي تقدم الخدمات لغيرها من الوظيفية و كذلك للهيئة الإدارية التي تتبعها. كما يلاحظ أن الوظيفتين الأخريين بالهيكل التنظيمي مثل تصميم المنتج، تصميم الأنظمة والعمليات، الرقابة على الجودة، الرقابة على الإنتاج، الشراء.
- ❖ **ثانياً**: لم نحاول أن نبني الأقسام الوظيفية الثابت لإدارة المبيعات والإدارة المالية. كما يتضح أن إدارة الأفراد ثابتة لقطاع الإنتاج وهو ترتيب غير شائع الاستخدام، ولكن أن تؤدي الخدمة للشركة ككل، وذلك يوضع إدارة الأفراد في المستوى التنظيمي الذي يحقق ذلك، أي في مستوى نواب المدير العام، وبذلك يمكنها تأدية الخدمة إلى إدارة المبيعات والإدارة المالية وكذلك المالية لإدارة الإنتاج.

ويلاحظ في الهيكل التنظيمي لإدارة الأفراد أن مجموعات الوظائف الرئيسة هي: اختيار وتعيين القوى العاملة، التدريب، الأجور والمرتبات، التكامل (العلاقات العمالية) المحافظة على القوى البشرية (الأمن الصناعي والدعاية الصحة والاجتماعية) وبذلك يتوقف هذا العدد في الوظائف والأقسام الخاصة بالأفراد على احتياجات الشركة المعنية.

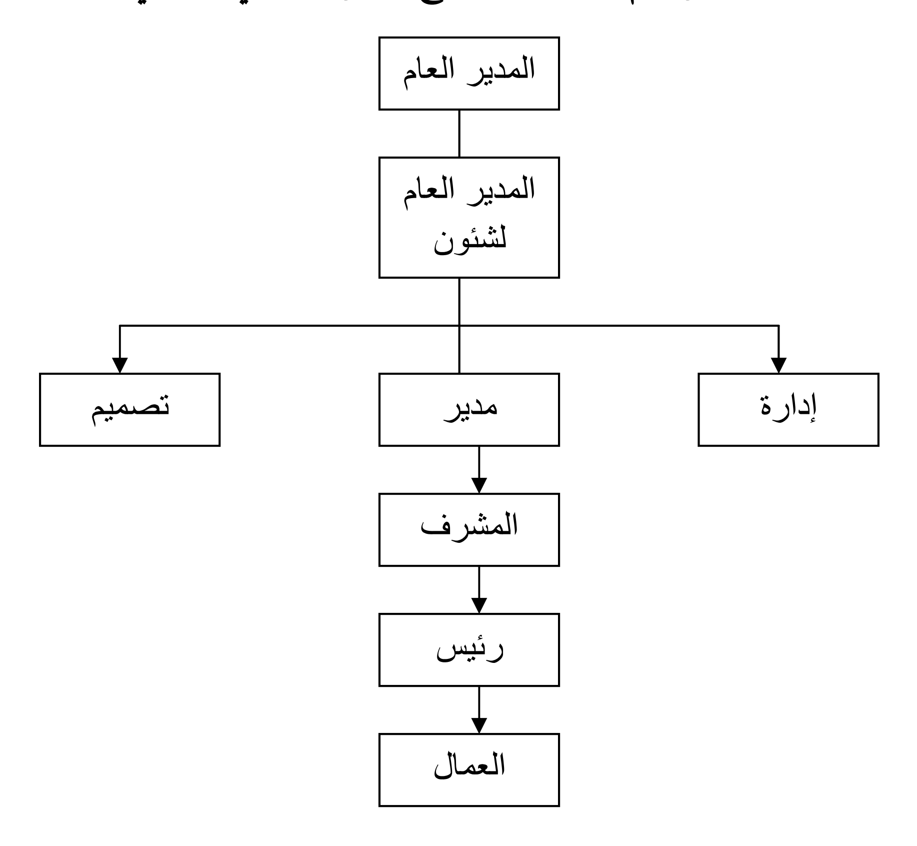
ينتج عن تكوين وإدخال الإدارة الوظيفية مشاكل جديدة وأبسط شيء هو تعقيد العلاقات الإدارية إلى حد ما.

هيكل التنظيم الوظيفي:

ينتج عن تطبيق هيكل التنظيم الوظيفي مخالفة للمبادئ التنظيمية، حيث تتداخل العلاقات الوظيفية عندما تتداخل الوظيفة الاستشارية مباشرة في قلب الوظائف الإدارية، وتتمتع بسلطة إصدار الأوامر أكثر من إعطاء النصائح، وينتج عن هذا وحدة الأمر وينتج عنه مساءلة بعض الأفراد أمام عدد من الرؤساء.

شكل رقم (٦-١- ١)

شكل رقم (٦-١-١) يوضح الهيكل التنظيمي الوظيفي



المصدر: محمد بهجت جار الله كشك، المنظمات وأسس إدارتها، د ن، ١٩٩٩م، ص.

فهذا القسم لا يوصي لكي يصل المشرف طالب العمل، وإنما بأمره، وبذلك نجد أن إدارة الأفراد تتحكم في النواحي الإدارة الخاصة بالأفراد فيما يتعلق بالمسائل الخاصة بالأجور، التدريب،... وبذلك نجد أن أي جوانب متعلقة بالأفراد، لا بد أن يلجأ المشرف إلى إدارة الأفراد، وفيما يتعلق بالمجالات والنواحي الأخرى، فهو يراجع الوظيفي المختص إذا ما وجد هذا بصفة رسمية.

لا توجد شركة في الوقت الحاضر تقدم هذا النوع الوظيفي بالكامل، حيث تستخدم السلطة الوظيفي في الأحوال حيث تتطلب العمليات خبراء أكثر من مجرد الإشراف الإداري.

إن هياكل التنظيم قد تكون رسمية وغير رسمية ويشير التنظيم غير الرسمي إلى العلاقات التي توجد بين الناس ووحدات المنظمة التي لا تحدد أو ترسم أو في أي وثيقة للمنظمة.ويشير هيكل التنظيم الرسمي إلى العلاقات المحددة بواسطة وثيقة موضوعة بطريقة ما بالنسبة للمنظمة وهي تكون عادة خريطة تنظيمية أو دليل تنظيمي. [1]

إن أساس الهيكل التنظيمي الرسمي هو هرم الوظائف حيث يتم تجميع بعض الأنشطة في وحدات ويتم تجميع الوحدات في وحدات أكبر وهكذا حتى يكون هناك شخص على قمة الهرم تتركز فيه المسئولية والسلطة وطبقاً لنظرية التنظيم الكلاسيكية فإن خطوط السلطة الرسمية تبرم من المستويات الأقل إلى المستوى الأعلى حتى تصل إلى القمة. وفي كل مستوى توجد تأثيرات بأن لكل شخص رئيساً واحداً يتلقى منه التعليمات ويعطي له البيانات والمعلومات. [2]

ثانياً: مبادئ الهيكل التنظيمي:

- **مبدأ الأهداف:**

إن أهداف المشروع لها أهمية رئيسة في تحديد هيكل المشروع.

- **مبدأ وحدة الأهداف:**

إن المشروع كوحدة متكاملة، كجزء فيه يجب أن يسعى للوصول إلى أهداف واحدة.

- **مبدأ أولوية أهداف المنظمة:**

إن المؤسسة قد تخفق إذا عمد أفراد مهمون، أو بعض الجماعات به إلى تفضيل اهتماماتهم الشخصية عن مصالح المنظمة.

---

[1] - شوقي حسين عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص ٢.

[2] - سيد الهواري، التنظيم، د ن، ١٩٩٢م، ص ١٢٩.

❖ **مبدأ التسلسل:**

إن مطلباً تنظيمياً أساسياً هو وجود سلسلة من السلطة المباشـرة مـن الـرئيس إلى المرؤوس خلال التنظيم كله.

❖ **مبدأ وحدة الأمر:**

إن كل شخص في التنظيم يجب أن يكون له رئيس مباشر واحد فقط.

❖ **مبدأ منافذ الإشراف المحددة:**

في أي مشروع أن تتصـل الوحـدات التنظيميـة المختلفـة منافـذ إشـرافية واحـدة ومحددة.

❖ **مبدأ المستويات التنظيمية:**

إن عدد مستويات السلطة يجب أن يكون عند الحد الأدنى.

❖ **مبدأ الوظائف:**

إن الوظائف هي التكوينات الأساسية الـتي يجـب أن يبنـى حولهـا المـدير هـيكلاً تنظيمياً فعالاً.

❖ **مبدأ البساطة:**

لا ينبغي أن يتضمن التنظيم سوى تلك الوظائف المطلوبة والمتصـلة مـع بعضـها ببعض بأسلوب بسيط وواضح.

❖ **مبدأ التماثل الوظيفي:**

يجب تجميع الواجبات وإسنادها إلى الأفراد بناءً على درجة تماثلها الوظيفي.

❖ **مبدأ نطاق الإدارة.**

❖ **مبدأ التفويض.**

❖ **مبدأ التحديد.**

❖ **مبدأ تعادل السلطة والمسئولية.**

❖ **مبدأ التخصص الكامل**[1].

---

[1] علي السلمي. مقدمة في إدارة الأعمال، (مكتبة النهضة المصرية للنشر) ص ص ٢٨-٢٩.

الفصل الثامن

القيادة

تمهيد:

مما يجري على الألسنة في موضوع القيادة بصفة عامة حتى ولو كانت قيادة سيارات أنها فن وذوق وأدب وتتضاعف تلك المعاني والمترادفات في قيادة وإدارة المؤسسات التي تتعلق بحياة الإنسان. فقيادة المؤسسات الناجحة هي القيادة التي تحدد الغرض والهدف وتقرر تخصيص الموارد والقدرات والخبرات. لهذا فإن القيادة الناجحة هي نجاح الشركة وهي النجاح في الأعمال، وإن الاستثمار فيها هو الأفضل وذلك لأن القيادة الناجحة تقدم المثال في الهام العاملين وتأثيره من جهة وضمان الاستجابة الطوعية من قبل العاملين لتحقيق أهداف الشركة من جهة أخرى ومهما قيل على أن القادة يصنعون فإن القيادة هي قابلة للتدريب، فإنها تظل في حالات كثيرة ملكة وموهبة وقدرات استثنائية للأفراد وتساعد الظروف المواتية المرؤوسين المتميزون على إنجازها بما لا يمكن لغيرها القيام به، والقيادة بطبيعة الدول الأعلى الذي تتطلع به تمتلك القوة العظيمة في التأثير. والواقع أن قوة تأثير القيادة بفعل الشخصية الكاريزمية أو بفعل الرؤية الملهمة أو بالنتائج التي تحققها، هي التي تجعل القيادة هي المعادل الذاتي لكل القوى الموضوعية من موارد مالية ومادية وتنظيمية في الشركة[١].

وهذا يفسر حقيقة أن القادة هم الذين يصنعون في حالات كثيرة النجاحات المدوية كما أنهم عند فشلهم يصنعون حالات الفشل المدوية أيضاً[٢].

القيادة ليست فقط ذات خصائص شخصية أو أدائية عالية تستجيب لحاجات السوق في التميز، وإنما أيضاً تكون قيادة أخلاقية وقيادة ملهمة بالأخلاقيات، وقيادة تطوير مدونة أخلاقيات الشركة وأن تكون نفسها القدوة الأخلاقية في الالتزام بها. لكي

---

١ - نجم عبود نجم، إدارة الابتكار، جامعة الزيتونة، المملكة الأردنية، ٢٠٠٢م، ص ص٢١ -٢٥.

٢ - رسل برتلاند، حكمة الغرب، ترجمة: فؤاد زكريا، ج٢، عالم المعرفة، العدد ٧٢، الكويت، ١٩٩٠م، ص ص٥٤ - ٥٦.

تستطيع أن تكون ذات تأثير في كل أخلاقيات قطاع الأعمال هذا ما جعل شركات الأعمال والمؤسسات العامة تتجه أكثر فأكثر نحو جعل نزاهة القيادة الشرط الأخلاقي المسبق لوجود وتولي القيادة(١).إن تزايد عدد الشركات في كل بلد وإقليم في العالم وتصاعد حدة المنافسة في بيئة الأعمال تزخر بالتغيرات السريعة وغير المسبوقة، جعل القادة المتميزين عملة نادرة في ظل طلب متزايد عليهم، وللقيادة اليوم دور أساسي ومهم في بيئة الأعمال والقيادة الفعالة الملهمة في الماضي والحاضر لا تتألق إلا في فترات الأزمات والمخاطر الجسيمة التي تجعل من وجودها ودورها ضرورة ملحة من أجل البقاء والنجاح في السوق(٢).

تعريف القيادة:

القيادة نقيض السوق يقال: يقود الدابة من أمامها كما جاء في المثال: إذا كنت أمامي فكن أمامي، ويسوقها من خلفها وفي ذلك المعنى إشارة إلي أن مكان القائد هو المقدمة ليكون دليلاً لأتباعه ومرشداً لهم إلي ما فيه صلاحهم(٣).

القيادة: هي فن التأثير على الآخرين لبذل أقصى ما في وسعهم لتنفيذ أية مهمة أو هدف أو مشروع.

القيادة هي عملية تحريك الناس نحو الهدف.

القيادة هي المزيج الفريد من القدرات الخاصة للقائد ومن الظروف التي توفر الدور للقائد والعاملين الذين يعززون القائد بالقدرات على القيام بالأشياء الجديدة أو تحقيق ما لم يتحقق في السابق.

القيادة هي القدرة على ممارسة التأثير ما بين الأفراد من خلال وسائل الاتصال نحو إنجاز الأهداف.

---

١ - دنكان، وجاك، أفكار عظيمة في الإدارة، ترجمة: محمد الحديدي، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، ١٩٩١م، ص ص١٢٧- ١٣٠.

٢ - بيتر داركر، الإدارة للمستقبل، التسعينيات وما بعدها، ترجمة: صليب بطرس، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، ١٩٩٤م، ص٢٢٣.

٣ - أبن المنظور، لسان العرب، ج٥، ص٢٥٣.

القيادة هي القدرة على إيقاظ الرغبة في الآخر لمتابعة وتحقيق الهدف المشترك[١].

القيادة هي العلاقة بين الفرد والجماعة حول الاهتمام والتصرف بطريقة موجهة وموحدة يقوم بها القائد.

القيادة هي عملية التأثير بالجماعة بموقف معين في فترة معينة وفي مجموعة معينة من الأحداث بما يحفز الأفراد ليكافحوا برغبة لتحقيق الأهداف التنظيمية وإعطاءهم الخبرة المساعدة في الوصول إلي الأهداف المشتركة والرضاء.

القيادة: هي القدرة على التأثير في العاملين من أجل تحقيق أهداف مشتركة.

القيادة هي عملية التأثير الاجتماعي وهذا التعريف يجعل القيادة لا تقتصر على الشركات ومجالات العمل الإداري وإنما قد توجد في المدرسة والمسجد والكنيسة والأسرة والعائلة والقبيلة والدور الاجتماعية الأخرى[٢].

القيادة وفق التحول الالكتروني هي القائد الخارق الذي يظهر للآخرين كيف يقودوا أنفسهم.

القيادة الفعالة هي التي تعمم حس القيادة على العاملين ليكون كل واحد منهم جزء من القيادة أو هو القيادة في مهامه وتعامله.

عدّ القيادة ميزة تتوافر في القائد الجيد، من خلال القدرة على استيعاب المتطلبات الحديثة لضرورة التغير نحو الأفضل لغرض تحقيق الأهداف المحددة وما لها من اثر في تطوير الفرد بالمجتمع. التوصل إلى تعريف مفيد للقيادة لا بد من أن نفهم المصطلحات الرئيسة لمفهوم القيادة.. إذ يرى بأنها العملية التي من خلالها يمارس عضو جماعة تأثيراً على باقي أعضاء الجماعة. بأنها مزيج من السمات التي تمكن الفرد من حث الآخرين على انجاز المهام الموكلة إليهم[٣].

---

١ - رسل برتراند، مرجع سابق، ص٢٧.

٢ - بفردج، و. أ. ب.، فن البحث العلمي، ترجمة: د/ زكريا فهمي، دار إقراء للنشر، لبنان، بيروت، ١٩٩٢م، ص ص١٩٥- ١٩٦.

٣ - مرسي السيد عبد الحميد، مفهوم القيادة في إطار العقيدة الإسلامية، مطابع رابطة العالم الإسلامي، مكة المكرمة، ص٣٣.

كما عرفت بأنها قدرة تأثير شخص ما على الآخرين بحيث يجعلهم يقبلون قيادته طواعية ودونما إلزام قانوني وذلك لاعترافهم التلقائي بقيمة القائد في تحقيق أهدافها وكونه معبراً عن أمالهم وطموحاتهم مما يتيح له القدرة على قيادتهم الجماعية بالشكل الذي يريد. كما يذكر بأنها الجهود المبذولة للتأثير على تغير سلوك الناس من اجل الوصول إلى أهداف منظمة. كما تشير بأن القيادة هي عملية التأثير في نشاطات المجموعة من اجل الاتفاق على وضع الأهداف وتحقيقها[1].

ونلاحظ من خلال التعريفات السابقة بأن القيادة هي العنصر المؤثر والرئيسي في النشاطات من أجل الوصول بقدرات الفرد إلي أقصى طاقة في كافة النواحي البدنية والعقلية والعصبية والنفسية والاجتماعية، وذلك لأن القيادي الناجح هو الذي يمكن أن يكسب ثقة من يقودهم، وهذا نتيجة الحكم الصائب والتقدير الصحيح للأمور التي يعاجلها مع الآخرين والتصور المسبق للأهداف الآنية والبعيدة التي يعمل الجميع من أجل الوصول إليها.

أهمية القيادة:

لو استطعنا أن نتخيل مجموعة من الأفراد في مؤسسة دون مدير، دولة بدون رئيس فريق رياضي دون كابتن، جيش دون قائد، طاقم بحارة دون ريس أو حتى مجموعة تؤدي صلواتها جماعة دون إمام، لعرفنا مدى الإرباك والفوضى التي تحدث في غياب القائد ومن هنا تنبع أهمية القيادة في دورها المتعاظم في تنسيق جهود أفراد الجماعة وحفزهم والتأثير عليهم للوصول إلي الأهداف المحددة.

قال صلى الله عليه وسلم: (إذا كنت ثلاثة فأمروا أحدكم) [2].

وقد ذكر درويش أن قيادة التنظيم هي روحه التي تتوقف على فاعليتها وحيويته واستمرار وجوده[3].

---

١ - محمود سلمان، مفهوم القيادة والإدارة، مطابع رابط العالم الإسلامي، مكة المكرمة، ٢٠٠٤م، ص ص٩٠-٩١.

٢ - حديث شريف، رواه أبو داؤود.

٣ - عبد الكريم درويش، ليلى تكلا، أصول الإدارة العامة، عمان، ١٩٩٣م، ص ص٨٥-٨٦.

وذكر نوربرت هرمان أن القيادة هي القوة الحاسمة خلف المنظمات الناجحة وهي ضرورية للحفاظ على حيوية هذه المنظمات والمؤسسات وقدرتها على الاستمرار يجب أن تكون القيادة نابعة من الإدارة الشخصية ولا يجوز أن ينظر إليها على أنها جزء من مهمة. لا تعني القيادة الإرشاد والتوجيه فقط بل تعني أيضاً تحمل المسئولية[١].

القيادة تلزم الإنسان بالتصرف ويمكن أن يكون القياديون رواد التغيير والتطور إذا تمكنوا من إيقاظ المشاعر والانفعالات، فعبر التاريخ وفي الثقافات في كل مكان كان القائد في أي مجموعة بشرية هو الشخص الذي يرجع إليه الآخرون بحثاً عن الطمأنينة والوضوح عندما يواجهون عدم تأكد أو تهديد، أو عندما يكون هنالك عمل يجب القيام به[٢].

فالقائد يعمل كالدليل العاطفي للجماعة[٣].

وقد ذكر نابليون بونابرت في أهمية القيادة: إنني أفضل جيشاً من الأرانب يقوده أسد على جيش من الأسود يقوده أرنب.

وقد ذكر محمود المساد: إن مضمون القيادة الفعالة يتطلب من القائد بطريقة أو أخرى أن يباشر أو يبادر إلي صياغة الرؤية والقيم والرسالة وبعدها يقود الآخرين إلي الأمام ابتداءً من قيادة المؤسسة والمستوى الأولى فيها بحسب هيكلها التنظيمي وحتى القواعد فيها والمتعاملين معها والمتأثرين بها والمؤثرين فيها.

إن القائد كمهندس اجتماعي معني ببناء وتشييد العلاقات الاجتماعية بين العاملين في المؤسسة وبين المؤسسة والمتعاملين معها يجب أن يكون في جزء من شخصيته فناناً وفي جزء آخر مصمماً وفي جزء معلماً حرفياً يواجه التحديات في سبيل صف

---

١ - بورترت هرمان، الإدارة بالتوفيق: الخيط الواصل بين السلطة والتبعية، تعريب: د/ هاني صالح، مكتبة العبيكان، الرياض، ٢٠٠٣م، ص٦٨.

٢ - يينس ونانوس هول، القوى القيادية، بيروت، ١٩٩٠م، ص ص٧٩ -٨٠.

٣ - دانيال جولمان وآخرون، القادة الجدد: تحول فن القيادة الإدارية إلي علم نتائج: تعريب: عثمان الجبالي، بشير أحمد سعيد، دار المريخ لنشر، المملكة العربية السعودية، الرياض، ٢٠٠٤م، ص٣١.

الأجزاء في البناء الاجتماعي بمثابة التعمير لتصبح مركباً متفرداً مبدعاً، يقف شاهداً دالاً على رؤية القائد ودليلاً مادياً يجذب المدركين له من المتعاملين مع المؤسسة[1].

ذكر محمود المساد: أن أهمية القيادة تكمن في أنها حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المنظمة وتصوراتها المستقبلية، كما أنها البوتقة التي تنصهر بداخلها كافة المفاهيم والسياسات والإستراتيجيات، وتساعد القيادة في تدعيم القوى الإيجابية في المنظمة وتقليص الجوانب السلبية بقدر الإمكان، كما تمكن من السيطرة على مشكلات العمل ورسم الخطط اللازمة لحلها وتنمية وتدريب ورعاية الأفراد، إضافة إلي مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة. وختاماً فهي قيادة المنظمة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة.ومما سبق يتضح أن أهمية القيادة تنبع من دور القائد المحوري في المنظمة في عملية توليد الأفكار ووضع الرؤية وتحديد الرسالة ثم حفز العاملين وتنسيق جهودهم وترقية أدائهم للوصول إلي أهداف المنظمة بما يمكن من تحقيق رسالتها.

الإدارة والقيادة:

إن القدرة على القيادة هي ما ينقص الكثير من المديرين ويقول روبنتر وكولتر: إن المديرين يجب أن يكونوا من الناحية المثالية قادة إلا أن القادة لا يفترض فيهم بالضرورة امتلاك القدرات أو المهارات الضرورية للمديرين الفعالين.

إن لكل من القيادة والإدارة مهارات وقدرات تميز كل منهما فالقيادة هي القدرة على التأثير على العاملين من خلال القوة الشخصية والخبرة الذاتية والأفكار في حين أن الإدارة هي القدرة على توجيه الأفراد وتحفيزهم بالاعتماد على الصلاحيات الرسمية المرتبطة بمركزه الإداري[2].

القائد يعظم قدرته في التأثير بالآخرين بأن يكون صاحب رسالة أو رؤية تلامس الطموح والمشاعر المتوهجة لدى التابعين في حين يميل المدير لأن يكون ذا قدرة رشيدة في

---

١ - محمود المساد، القيادة: سلسلة الإدارة العلمية، مكتبة لبنان، بيروت: ٢٠٠٥م، ص ص١٠٧- ١٠٨.

٢ - نجم عبود نجم، الإدارة الالكترونية ومقولة نهاية الإدارة، المجلة الإدارية للعلوم الإدارية، معهد التنمية الإدارية، الأمارات العربية المتحدة، العدد الرابع، ٢٠٠٤م، ص ص٢٠٧- ٢١٢.

استخدام ما يمتلك في يديه من أنواع القوة (الشرعية، العائد، العقاب) ليحقق التزام العاملين.

إن القيادة تتعامل مع العوامل الناعمة في التابعين كالمشاعر الذاتية والقدرات والخبرات خارج التوصيف الوظيفي في حين أن الإدارة تتعامل مع العاملين من خلال عوامل صلبة تتمثل في العناوين والتوصيفات الوظيفية في كل منها، لهذا فإن القيادة تتعامل مع التغيير الذي تبادر به وتصنعه في حين أن المديرين عادة يتعاملون مع التغيير الذي يفرض عليهم بفعل تغيرات البيئة أو المنافسين أو تفاقم مشكلات العمل مع الوقت والتغيير الذي يأتي به القائد عادة ما يصعب توصيفه ويكون أصعب بكثير من عنوان وتوصيف العمل في كل وظيفة. وبناءً على ذلك نلخص إلي أن الفرق الأساسي بين القيادة والإدارة يتمل في مصدر القوى وهي القدرة المحتملة للتأثير على العاملين فالقيادة تعتمد على الرؤية أو القوة الشخصية أو الخبرة الذاتية التي تجذب الآخرين وتتمثل في[1]:

١. **قو الرؤية:** إن القادة الرساليين ذوي الرؤية في عالم الأعمال اليوم تتفوق كاريزما الرؤية فيهم على كاريزما الخصائص الأخرى.
٢. **قوة الخبرة:** وهي القوة الناتجة من المعرفة والمهارات الخاصة التي يتمتع بها القائد مما يجعله أكثر قدرة على تقديم الخيارات الطموحة والتوجيهات المحفزة للعاملين.
٣. **القوة المرجعية:** وهي القدرة على التأثير بالآخرين بالاعتماد على الصلة الشخصية أو الخصائص الكاريزمية، لأن الأفراد يميلون لتقليد سلوك من يحترمونه.
٤. **قوة القدرة الأخلاقية:** إن القائد الذي يمارس تأثيره في إطار من الأخلاقيات ويلعب دور القوة الأخلاقية يقدم ذلك نموذجاً للسمعة الطيبة والنزاهة

---

١ - بافينبرجر وبيل كارو، إتش تي إم إل ٤ (HTML4)، ترجمة: د/ خالد العامري، دار الفاروق للنشر، مصر، القاهرة، ٢٠٠٢م، ص ص٣٠٧- ٣٠٩.

والثقة في العلاقات وهذا بدوره يزيد من ولاء العاملين لمؤسساتهم بدلاً من التسريحات الجماعية التي تلجأ إليها المؤسسات لحل أزماتها.

ولابد من التأكيد على أن هذه القوى في القيادة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالتأثير الشخصي الاجتماعي للقائد في علاقته البينية مع العاملين مما يتطلب منهم مهارات خاصة في استخدام هذه القوة وتأثيراتها باتجاه تحقيق أهداف المنظمة.

أما الإدارة فهي تتسم بقوى المركز وهي من المصادر الخارجية للتأثير الذي تمارسه على العاملين وتضم قوى المركز القوى الآتية:

١. **قوة الشرعية**: وهي التي تنبثق من السلطة الرسمية المقترنة بالمركز الإداري.
٢. **قوة الثواب**: وهي تتمثل في الترقيات والحوافز والكورسات الداخلية والخارجية والعلاوات.
٣. **القوة القسرية**: وهي عبارة عن الحوافز السلبية مثل العقوبات والجزاءات والحرمان من الحوافز وتنزيل الدرجة والخصم من المرتب والإيقاف من العمل والفصل.

إن هذه المصادر الخارجية لقوة المركز التي ترتكز عليها الإدارة تتوفر لكل المديرين بدرجات مختلفة ولكن استخدامها يمكن أن يتم بطريقة تتداخل مع القوة الشخصية.

أدوات القيادة:

إن القائد الناجح لا يمكن أن يتعامل مع الظروف المتعددة الداخلية والخارجية بنفس الأسلوب والأدوات، لأنه يدرك جيداً أن كل طرف من الأطراف له مجاله وأولوياته وحاجاته الخاصة كما أن لكل موقف بصماته الخاصة وظروفه المتميزة بالعلاقة مع المؤسسة.

كذلك كل طرف من أصحاب المصالح له مطالبه وخصائصه وبالتالي يتطلب أدوات في التعامل والاستجابة ومن أدوات القيادة الآتي:

١. **الرؤية والأسلوب:** على القائد قبل أن يقود الآخرين لابد من أن يتمتع بقيادة فائقة وعميقة لذاته. إن الذات هي مصدر الخبرات الأولى كما أنها مصدر الإحساس بالقدرة الفائقة والتميز وبالفخر بعد النجاح، والتصور الذاتي لا يمكن أن يكون ذا أهمية إذ ظل مجرد شعور ذاتي بل لابد أن يتحول إلي رؤية متميزة وأسلوب متميز ممكن التعبير عنه.

٢. **الثقة:** هي أداة القيادة في توقع سلوك الآخرين، وليس بالطريقة التي اعتاد الوالدان فرضها على الأبناء، أو اعتاد المديرون فرضها بالأوامر القديمة على العاملين وإنما بالأهداف والقيم المشتركة وبقدرة القيادة على إلهام وتشجيع العاملين بأن يقومون به هو جوهر قيادته. ويقول ديلف وزملاءه: كل يوم علينا أن نعبر عن ثقتنا بالأفراد العاملين بما يجعلها ذلك بمثابة أسلوب حياة قائم على أفرادنا الجديرون بالثقة.

٣. **الأخلاقيات:** الأخلاقيات تعتبر أهم علاقة مع المجتمع فمع أن المجتمعات تعجب بقيادتها الكفؤة إلا أن الكفاءة في أذهان الجمهور لن تبقى طويلاً، وإنما تبقى لفترة طويلة جداً هي الأخلاقيات ومن خصائص القيادة هي المسئولية أخلاقياً واجتماعياً.

٤. **الكفاءة:** الكفاءة تعني تعظيم النتائج التي ترضي حملة الأسهم وتشجيع الآخرين من أمثالهم على استثمار مواردهم وتحسين مناخ الثقة لديهم بإدارة وقيادة الشركات. وأن الكفاءة رغم كل ما يبدو عليها من اهتمام مادي بتعظيم الربح فإنها تحمل دلالة أخلاقية عالية وذلك أن القيادة الرديئة التي تعرض مؤسساتها للإفلاس مثلاً إنما تسيء استخدام موارد المجتمع وعدم التعامل معها بأمانة كافية. كذلك عدم الكفاءة يضر إضراراً شديداً بالعاملين وأسرهم ويضر بالمجتمع بأثره.

٥. **القيمة:** إن الشركات أصبحت تدرك أن قيمتها السوقية لا تتحدد بقيمة المبيعات التي تحقق في المدى القصير وتتذبذب خلال الفترات، وإنما هي تحدد

بالعلاقات مع أصحاب المصلحة، وهذا يعني إن المبيعات هي نتيجة في حين أن العلاقة مع أصحاب المصلحة هي إستراتيجية بعيدة المدى لابد للقيادة أن تتبناها من أجل النجاح بعيد المدى.

٦. **التميز**: التميز والميزة التنافسية هي روح العلاقة بين قيادة الشركة ومنافسيها، ولكي يكون هذا التميز حقيقياً فعلى القيادة أن تعمل على أداء أعمالها بالشكل الذي يصعب على منافسيها تقليدها وهذا التميز يكون أساس تجاوز المنافسة من خلال تقديم منفعة للزبائن لا يستطيع المنافسون مجاراتها، لهذا نقول أن القيادة هي عملية التميز في إنشاء القيمة بطريقة تتفوق فيها على جميع منافسيها.

أساليب القيادة:

إن أسلوب القيادة يعكس طريقة القائد في التفاعل مع الآخرين لتحقيق أهدافه، إن أسلوب القائد هو طريقته في التفكير في المواقف المختلفة[١].

إن القائد الذي يتبع الأسلوب التسلطي تتسم بطريق تفكيره بالفردية والأحادية وهو لا يعتبر بأي قيمة للمرؤوسين في حين أن سلوك القائد الديمقراطي التشاركي يميل إلي احترام آراء الآخرين ويمنح في كل مرة الفرصة لمبادرة المرؤوسين وقبول ذلك بانفتاح واستعداد، وخلافه القائد التسلطي الذي يضيق ذرعاً بالآراء ويتسم ردود فعل سلبية إزاء المرؤوسين وعدم الاستماع إلي آرائهم مهما كان مستوى تأهيلهم، وهو استقلالي في كثير من الأحيان يستمع آراء الآخرين وينسبها إلي نفسه.

وقد صنف (كورت لوين) أساليب القيادة إلي أربعة أساليب:

١. **الأسلوب الدكتاتوري**: ويقوم هذا على استخدام القائد التهديد والوعيد والخوف لحمل العاملين على الالتزام والعمل بما يريد وعدم معارضة القرارات التي يتخذها وهذا الأسلوب محبط للمرؤوسين.

---

١ - أدوارد ليتواك، انهيار الحلم الأمريكي، ترجمة: ليلى غانم، الدار الجماهيرية للنشر والإعلان، بيروت، ١٩٩٤م، ص ص١٦٠- ١٦٥.

٢. **الأسلوب التسلطي**: وهذا الأسلوب مثل الأسلوب الدكتاتوري من حيث أن القائد يتخذ جميع القرارات ولكنه يستخدم العقاب والثواب في حمل المرؤوسين على عمل ما يريد وما لا يريد والقائد يثق بنفسه ويعتد بها ولا يثق بالمرؤوسين.

٣. **الأسلوب الديمقراطي**: ويشار لها بالقيادة المتنورة وفي هذا الأسلوب فإن القيادة تعمل على أساس الثقة والنزاهة والاستقامة والانفتاح، كما أن القائد يعمل على أساس تشاركي ويشجع القرارات على أساس جماعي، إن القائد في هذا الأسلوب يكون أكثر فعالية من الأسلوبين السابقين لأنه يتيح المجال لاستخدام أفكار وخبرات المرؤوسين والتوصل إلي قرار جماعي وبهذا يضمن قدراً جداً من الاستجابة.

٤. **القيادة المتساهلة**: وهذا الأسلوب هو أسلوب الأندية الاجتماعية والمنظمات التطوعية حيث أن القائد يترك الأفراد في الجماعة يعملون وفق ما يقررون ويرون أنه مناسب، وهذا الأسلوب أقل فاعلية وكفاءة في العمل بصورة عامة. إن أساليب القيادة المذكورة ل يمكن الحكم عليها على أساس خصائص لكل أسلوب فقط وإنما لابد من الأخذ بالاعتبار الموقف الذي تنفذ فيه فالأسلوب التسلطي والدكتاتوري يتلاءم مع نمط معين من المنظمات العسكرية والشرطية وكذلك الشركات القائمة على نمط الإنتاج الواسع والخط الإنتاجي التعاقبي حيث كل عامل مطلوب منه جزء محدد من العمل يتم بنفس الطريق والتعاقب كل مرة.

في حسن أن الأسلوب الديمقراطي هو الأكثر ملائمة في شركات أخرى مثل الشركات التي تستخدم أفراد ذوي تخصص وتأهيل عالي أو في الشركات القائمة على الطلبيات وتنوع المنتجات أو في المصارف أو البنوك، في حين يستخدم أسلوب القيادة المتساهلة بقدر معين في الجمعيات والنقابات المهنية والمنظمات التطوعية.

ونخلص إلي أن ليس هناك أسلوب واحد يمكن أن يكون فعالاً في كل المواقف وفي كل أنواع الشركات وإنما لكل أسلوب ظروفه الملائمة التي يكون فعالاً فيها[١].

مداخل القيادة:

إن تطور مفاهيم وأساليب وممارسات القيادة قد تم خلال تطور المداخل والنظريات الأساسية للقيادة وفي قطاع الأعمال يمثل تعدد مداخل القيادة ثراء مثيراً للإعجاب بما تم تحقيقه من تطوير دراسة وفهم القيادة، كما أن هذا التعدد يكشف عن تباين وجهات النظر حول القيادة وعوامل التركيز المؤثرة فيها فالمداخل الأساسية للقيادة تمثل بالآتي:

١/ المداخل المرتكزة على القائد:

إن هذه المداخل تضع القائد كنقطة ارتكاز في عملية تفسير القيادة وتأثيرها على المرؤوسين وهي من أقدم المداخل والمداخل هي:

أ/ مدخل السمات:

إن هذا المدخل هو الأقدم استخدام لفهم وتفسير نجاح القيادة حيث تم التركيز على السمات والخصائص الشخصية كما هو الحال في الخصائص المادية كالمظهر واللياقة، والاجتماعية كالقيم والنضوج الاجتماعي، والذكائية كالتقدير الذاتي ومستوى التعليم والمعرفة وكعوامل أساسية تساهم في فعالية القيادة ونجاحها.

ب/ مدخل سلوك القائد:

وهذا المدخل ركز على ملاحظة السلوك الفعلي للقادة في منظماتهم الناجحة وقد كشفت دراسة جامعة أيو عن اختلاف القادة في أساليبهم وقيادتهم حيث أكدت على أن هناك ثلاثة أساليب يتبعها القادة في ممارسة القيادة وهي:

١. أسلوب القيادة المتسلطة.
٢. أسلوب القيادة المستاهلة.
٣. أسلوب القيادة الديمقراطية.

---

١ - أبو منصور الثعالبي، تحفة الوزارة تحقيق ودارسة سعد أو دية، دار البشير، عمان، ١٩٩٤م، ص٢٧.

في حين كشفت دراسة جامعة متشيغان أن القادة يهتمون ويركزون بالدرجة الأولى على المهمة ومتطلباتها الفنية والوظيفية أو إلى العامل وحاجاته وبالتالي فإنهم يكونون أما قادة موجهين إلي المهمة أو قادة موجهين إلي العمل وأن القائد الأفضل هو ذو الاهتمام العالي بالمهمة والعمل على حد سواء.

ج/ **مشبك القيادة**:وقدم هذا النموذج للقيادة بلاك وموتون والذي يعتمد على متغيرين الاهتمام بالمهمة (العمل والإنتاج) والاهتمام بالعاملين حيث حددا من خلال مشبك الإدارة خمسة أنماط من القيادة.

١. القيادة المتهربة: وهي التي تبذل جهداً أدنى للاهتمام بالمهمة والعاملين.
٢. القيادة البيروقراطية المتسلطة: وهي تركز جهدها الأقصى على المهمة ومتطلباتها مع درجة أدنى من الاهتمام بالعاملين.
٣. القيادة التوفقية: وتسمى قيادة منتصف الطريق وهي تعطي اهتمام وسط بالمهمة واهتمام وسط بالعامل.
٤. القيادة التنفيذية: وتسمى قيادة الفريق وهي التي تحقق الاهتمام الأقصى بالمهمة والعاملين وتحقيق أفضل الأهداف.

٢/ المداخل المرتكزة على الموقف:

وهذه المداخل ترتكز على أنه ليس هناك أسلوب قيادي واحد، كما أن القادة في موقف ما يكون فعالاً وقد لا يكون فعالاً في موقف آخر وأن نجاح القيادة في مرحلة ما ليس ضمانة لنجاحاته في مرحلة أخرى.

٣/ المداخل المرتكزة على المرؤوس:

في هذه المداخل تقوم القيادة على اعتبار المرؤوس في حالات ومواقف معينة هو القائد والمرؤوس الذي يكون بديلاً للقائد ونتعرض فيما يلي لمدخلين أساسيين وهما:

أ/ بدائل القيادة:

في حالات كثيرة قد تبدوا القيادة بدون دور أو مهام أو حتى بدون أهمية كما هو الحال في المهام الروتينية المحددة أو عندا يكون المرؤوس مؤهلاً تأهيلاً عالياً تجعله هو

الأقدر والأكفأ على تحديد ما هو السلوك أو الجزاء المطلوب في عملة أكثر من الآخرين بما فيهم القائد.

ب/ القيادة الذاتية:

هي أن يقود المرؤوس نفسه وذلك من خلال تمكينهم بطريقة تضمن من أن يمتلكوا عملهم ويمارسونه بطريقتهم الخاصة بما يحقق النتائج المرجوة وفي هذه الحالة يظهر دور القيادة الفائقة التي تقوم على مسئولية القائد على تمكين ومساعدة المرؤوسين على أن يعمل كل واحد منهم وبصفه قائداً ذاتياً.

٤/ المداخل الحديثة المعاصرة:

ومن المداخل الحديثة المعاصرة:

أ/ القيادات التحولية:

يقول جيمس بيرنز في كتابه القيادة، القيادة التحولية هي نمط من القيادة المعيارية بمعنى أنها لا تصف كيف القادة يتصرفون في الواقع، بل كيف عليهم أن يتصرفوا ويرى جيمس برين أن القادة يجب أن يعملوا أكثر من أجل رغبات وحاجات الأفراد لهذا فهذه القيادة يجب أن تتحرك إلي ما بعد رغبات وحاجات الأفراد من خلال الاهتمام بحاجاتهم وقيمهم الحقيقة فعند الارتقاء بالقيادة التحولية تمثل الاختيار الملائم.

ب/ القيادة الكاريزمية:

الكاريزما هي الشخصية الجاذبة التي تملك عقول ومشاعر الآخرين وتحركها نحو أهدافها بيسر وسهولة وأورع مثال هو سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم أعظم قائد عرفته المعمورة.

ج/ القيادة القائمة على الفريق:

إن فرق العمل أصبحت بشكل متزايد هي الأسلوب الأكثر استخداماً في العمل وذلك لأن الكثير من الأنشطة والأعمال التي تقوم بها المنظمات أصبحت أكثر تعقيداً وتداخلاً وفيها وظائف واختصاصات عديدة، أن روح الفريق التي تسود الشركة هي من العوامل الأكثر أهمية في تحقيق أعلى مستويات الإنجاز.

د/ القيادة المدربية:

القادة المدربون هم القادة الذين ينقلون جيوشهم من الهزيمة إلي النصر وفي المؤسسات هم الذين يخرجون المؤسسة من التدهور المستمر المهدد والإفلاس والخروج من السوق إلي أن يكونوا قادة السوق وتحقيق الأهداف المنشودة. إن القيام بدور المدرب هي القيادة التي يواجهونها وكذلك المدرب الرياضي هو الذي ينقل فريقه من فريق في الدرجة الثالثة إلي فريق درجة أولى.

نظريات القيادة:

إن القائد الكشفي يؤدي دوراً مهماً في تحقيق أهداف الجماعة، ونظراً لأهمية الدور الذي يؤديه القائد ومدى التزامه بالحركة الكشفية وإيمانه بضرورة تطويرها يؤثر في سلوك أعضاء الجماعة، لذا فقد قام العديد من الباحثين بدراسة ظاهرة القيادة والتعرف على جميع المتغيرات المرتبطة بها ومدى فاعليتها ولذا فقد تعددت نظريات القيادة كما يأتي:

١. نظريات السمات الشخصية.
٢. النظرية الوظيفية.
٣. النظرية الموقفية.
٤. النظرية التفاعلية.
٥. نظرية الرجل العظيم.

١/ نظرية السمات الشخصية:

تركز هذه النظرية على افتراض أن هناك مجموعة من الصفات والخصائص التي تتوافر في القائد والتي تفسر قدراته القيادية عند البعض وهي في مجموعها تكون ما يمكن تسميته مؤهلات القيادة أي أن القائد يتصف بمجموعة من الصفات هي[١]:

أ. السمات الجسمية من حيث الطول أو الحيوية.

---

١ - محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الجامعة الأردنية، ٢٠٠٤م، ص٢٥٧.

ب. سمات عقلية من حيث الذكاء العالي والقدرة على التنبؤ بالمستقبل بالإضافة للإدراك والتفكير.

ج. سمات انفعالية وقوة الإرادة والثقة بالنفس.

د. سمات اجتماعية كالتعاون مع الجماعة والميل إلي الانبساط والمرح.

ه. سمات عامة مثل حسن المظهر والأمانة والتمسك بالقيم.

٢/ النظرية الموقفية:

تقوم هذه النظرية على أساس أن أي قائد لا يمكن أن يظهر كقائد إلا إذا تهيأت في البيئة المحيطة به ظروف مؤاتية لاستخدام مهاراته وتحقيق تطلعاته، بمعنى آخر إن ظهور القائد لا يتوقف على السمات الشخصية التي يمتلكها بل على العوامل والظروف التي تتعلق بالموقف الذي يكون فيه وعلى هذا يمكن القول أن لكل موقف قيادي سمات محددة يتم في ضوئها اختيار القائد المناسب وأن القائد الذي لا يصلح لأن يشغل منصباً قيادياً في موقف معين قد يصلح لشغل منصب ثان في موقف مختلف ومغاير[١].

٣/ النظرية التفاعيلة:

تعد هذه النظرية القيادة عملية تفاعل بين الفرد والقائد والموقف، وتفسر القيادة من وجهة نظر هذه النظرية بأنها محصلة تفاعل بين مواقف تستدعي الابتكار والإبداع وبين مهارات إنسانية قادرة على التفاعل مع هذه المواقف، فالقيادة تعد هنا الوظيفة التي تساعد الجماعة على تحقيق أهدافها من خلال الاستفادة من مواقف معينة وتوظيف التأييد لحل مشاكل تنظيمية معينة سواء أكانت تتعلق بالأداء أو بمناخ تنظيمي لتمكين القائد معها ومن أهم الأبعاد والخصائص ما يأتي[٢]:

أ. الأفراد العاملون.

ب. المناخ التنظيمي.

---

١ - مارفن شو، ديناميات الجماعة، دراسة سلوك الجماعة الصغيرة، ترجمة: محي الدين أحمد دار المعارف، القاهرة، ١٩٨٦م، ص٦٦٧.

٢ - إخلاص محمد عبد الحفيظ، مصطفى حسين باهي، الاجتماع الرياضي، ج١، دار النشر، القاهرة، ٢٠٠١م، ص٥٥.

ج. مدى التنسيق والتعاون بين الأفراد والعاملين.

د. مدى الاختلاف في وجهات نظر الأفراد والعاملين.

٤/ نظرية الرجل العظيم:

وهي تعد أولى النظريات التي ظهرت في مجال القيادة إذ يرجع ظهورها إلي توماس كاريل عام ١٩١٠م عندما بين أن التقدم الذي حديث في العالم هو من إنتاج رجال عظماء وهذا يعني أن القائد يولد بخصائص قيادية معينة لا يتصف بها غيره، وقد عمل جومنين دراسات عديدة حول هذا التصور عندما أكد دور العامل الوراثي في بروز القائد إذ يشيع وجودهم في أسر معينة، ويذكر مؤيداً هذا الاتجاه عدداً من الأسماء للقادة الكبار الذي لهم تأثيراً كبيراً في مجتمعاتهم، إلا أن هذه النظرية لا تفسر مفهوم القيادة تفسيراً كاملاً إذ أن كثيراً من الأفراد يتسمون بسمات شخصية تشبه خصائص القائد إلا أنهم لم يكونوا ذو تأثيراً كبيراً في المجتمع[١].

ويرى الباحث أن كل نظرية من نظريات القيادة السابقة تفسر ولو جزءاً ظاهرة القيادة ولكن الحقيقة الإضافية أنه لا الصفات ولا المواقف لوحدها أو التفاعل بين اثنين كافية لتفسير ظاهرة القيادة وذلك لأن للقيادة من قبل جماعة ما لا يحصل إلا إذا كان القائد يقدم للتابعين أو أعضاء الجماعة مجموعة من المنافع ويخدم مصالحهم أكثر مما يطلب منه ويضاف إلي ذلك أن الشخص المؤهل للوصول إلي مرتبة القيادة لابد أن يكون قدوة لأعضاء المجموعة بحيث لا يتوقع للتبعية الطواعية أن تتأتي لشخص يخالف بأفعاله ما يطلب منه المرؤوسين تحقيقه وهذا ما يمكن أن يتصف به المديرون وليس القياديون بالمعنى المطلوب.

الاتجاهات الأساسية في القيادة:

إن القيادة ظاهرة شمولية ومعقدة وهذا يعود إلي أن القيادة لعبت أدوار تاريخية وسمت الشركة المجتمع بخصائصها وقدراتها المتميزة، وهناك أبعاد أساسية متعددة يمكن في

---

١ - أسماء عبد الكريم، تقويم المناخ التنظيمي لأقسام كليات جامعة الموصل في ضوء أساليب القيادة فيها، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية الرياضية، جامعة الموصل، ١٩٩٥م، ص٤٣.

مجملها أن تقدم صورة أكثر وضوحاً لاتجاهات سائدة في القيادة وترتكز عليها في طريقة العمل وتأثيرها في الآخرين، وهذه الأبعاد هي:

١/ نرجسية القيادة:

صاغه عالم النفس النمساوي (فرويد) ونرجسية القيادة هي القيادة التي ترتكز على تعظيم الذات والإعجاب المفرط بالخصائص الذاتية بما يسخر الشركة والعاملين لخدمة القائد ورغباته، والنرجسية تتمثل فيما يفعله القائد عندما تنجح الشركة حيث يقيد هذا النجاح لنفسه بأنانية مفرطة مع نسيان فضل العاملين الآخرين الذين كانوا هم مصدر القوة والتميز[١].

٢/ القيادة المثالية: هي القيادة التي تحقق الأهداف سواء الأهداف المتعلقة بالمهام أو العاملين وغيرهم بأقل الخسائر والتكاليف، وأن القيادة المثالية تظل تحرك الكثيرين من أجل التوصيل إلي نموذج يعبر عن النزوع بالقيادة إلي السمو كما يحقق التميز في تحقيق الأهداف القيادة المثالية تدرك طبيعة البيئة التي تعمل فيها وخصائص العاملين فيها لتستخدمها بطريقة تحقق من خلال نقاط قوتها وخصائصها الكامنة ميزة تنافسية وتميزاً على الآخرين.

٣/ رومانسية القيادة:

تقوم على البعض الشعبي للقيادة حيث التابعين يتصرفون بضوء أفكارهم وتصوراتهم عن القائد وشخصيته ورؤيته الملهمة لهم مع تأثير أقل للعوامل الأخرى ومع كل ما تثيره رومانسية القيادة من لمسات محببة وعواطف طيبة تساعد في إثراء دور القيادة القائمة على العواطف والذكاء العاطفي، إلا أنها سرعان ما تبتعد عن الواقعية وربما الرشد في تقييم القيادة حيث لا تنظر منها إلا الصورة العمة والانطباعات فيها وتتجاهل ما ينجم عنها من مخاطر وأخطاء القيادة وسقطاتها[٢].

---

١ - محمد قاسم القزويني، السلوك التنظيمي لدراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي، في المنظمات الإدارية، دار الجامعة، عمان، ١٩٩٧م، ص١٣٨.

٢ - ميري هوايت، التربية والسلوك والتحدي: التجربة اليابانية، عرض وتعليم سعد مرسي أحمد، كوثر حسين، عالم الكتب، مصر، القاهرة، ١٩٩١م، ص ص٢٠٨- ٢١٢.

٤/ واقعية القيادة:

إن القيادة ليست هي الحالة الخارقة أو إطار للمعجزة التي لا يمكن النظر إليها على أساس مفارق لكل ما هو واقعي ومنطقي ورشيد، ففي حالات كثيرة تبدو القيادة واقعية رشيدة، وهي جزء من البيئة التي تعمل فيها ومن الحياة اليومية التي تواجهها.

إن واقعية القيادة يمكن تقديمها على أساس أن هناك منافع متبادلة بين القادة والمرؤوسين وأن المنافع المتبادلة هي بمثابة العقد الاجتماعي غير المكتوب بين القائد وتابعيه، وهي التي تمكن القائد من الحصول على ما يريد منهم من مرؤوسيه وتابعيه وبالمقابل تمكن التابعين من الحصول على مطالبهم التي تحركهم وتحفزهم من القائد.

إن القائد هو الذي يحصل على الموقع المؤثر الأول وتقبل قراراته على أنها قرارات التابعين الذين يقودهم، كما أنه يتوقع منهم أن يحصل على الاحترام لهذه القرارات والولاء من العاملين، فإن التابعين يحصلون من القائدة على الرؤية حول ما هو الأفضل للجميع، كما يحصلون على الحماية لأنهم يجسدون هذه الرؤية ويمثلون ما تطلبه منهم، كما أنهم يحصلون على النجاح الذي يحققه القائد[١].

٥/ سيكولوجية القيادة:

إن سيكولوجية القيادة تشير إلي الخصائص والسمات التي يتمتع بها القادة وهذه الخصائص والسمات تعمل من أجل تعظيم القدرة الشخصية للقائد على التأثير في الآخرين.

٦/ أخلاقية القيادة:

وهي القيادة الأكثر أخلاقية وعظمة في المعاني والدلالات، والقيادة لأنها في الموقف الأعلى والأبرز عادة فإنه وبفعل هذا الموقف البارز تتحمل مسئولية أخلاقية تمارس دوراً مؤثراً ومحفزاً لجميع العاملين، وحتى تكون القيادة هي القدوة لابد أن ما تفعله القيادة هي مثال ونموذج لما يجب أن يفعله العاملون في المواقف المماثلة.

---

١ - محمد حسن عبد الهادي، كتاب القيادة الإدارية في ضوء المنهج العلمي والممارسة، دار وسط بغداد، العراق، ١٩٨٥م، ص٢٣.

إن أخلاقيات القيادة تتمثل في أن يكون القائد قدوة أخلاقية وأن يجعل الأخلاقيات من معايير الأداء شأنها شان معايير الأداء المالي والاقتصادي، بهذه الأخلاقية تستطيع أن تضمن القيادة قدراً من التوازن، وان أخلاقية القيادة تعبر اليوم شرطاً للقيادة الفعالية وليس منه من القيادة[1].

١ - دراكر ف. بيتر، القيادة الأخلاقية، الدار الدولية للنشر والتوزيع، مصر، القاهرة، العدد العاشر، ١٩٩٦م، ص ص١٣٣- ١٤٠.

الفصل التاسع

السلوك الجماعي في المنظمات

الجماعة:

الجماعة في ابسط معانيها هي اجتماع شخصين او أكثر يشتركون في اهتماماتهم ويتفاعلون مع بعضهم البعض، ويحسب كل منهم حسابا للآخر ويدركون أوجه الشبه فيما بينهم.

- ويمكن أن نعرفها بأنها: وحدة اجتماعية ذات إرادة وقدرات ذاتية تتكون من عدد من الأفراد بينهم علاقة وينتظمون حول اهتمامات واحدة أو مصالح مشتركة ويتفاعلون بناء على قواعد وقيم ومعايير خاصة تنظم سلوك أفرادها، ويشعرون بأن بينهم تماسك عاطفي يحصلوا عن طريقه بوجود الجماعة.

- الجماعة هي: جمع من الأفراد يمثل بناء اجتماعي متكاملا، ويقوم على علاقات اجتماعية أولية ومتفاعلة، يستخدم في تحقيق أهدافه، وفي إطار المساعدة المهنية لطريقة العمل مع الجماعات.

باختصار يمكن أن نعرف الجماعة:هي عدد من الأفراد يجمعهم بناء اجتماعي او تنظيمي. وتتميز عن أي تجمع للأفراد بالآتي[1]:

١- وجود شبكة متداخلة من العلاقات بين الأفراد

٢- وجود قيم مشتركة.

٣- وجود قواعد سلوكية تحكم معاملات الأفراد

٤- وجود مشاعر واتجاهات تحكم علاقات الأفراد

وقد تكون الجماعة رسمية لغرض أو هدف معين، أو غير رسمية مثل الشلل والأصدقاء.ومن التعاريف السابقة نستطيع أن نلخص أهم الخصائص التي تتميز بها الجماعة في طريقة العمل مع الجماعات في التالي:

---

(١) حسان الجيلاني،التنظيم والجماعات،دار الفجر،القاهرة ،٢٠٠٨

١- تتكون الجماعة من مجموعة من الأفراد الذين يشتركون في بعض الخصائص الأساسية (كالحاجات – الاهتمامات – الرغبات – الميول......) التي توفر لهم درجة عالية من الانسجام والتماسك ويعملون لتحقيق هدف مشترك

٢- تعمل الجماعة وفق برنامج مخطط ومدروس يحتوي على نوعين من الأنشطة هي: الأنشطة المبرمجة التي وضعت خصيصا لإنجاز أهداف محددة، والأنشطة التي تحافظ على استمرارية الجماعة.

٣- تربط أعضاء الجماعة علاقات اجتماعية تتسم بالمحبة والتعاطف والدعم والمساعدة والألفة

٤- تعمل الجماعة تحت توجيه وإشراف مهني متخصص يعمل على مساعدتها بطرائق وأساليب علمية لإنجاز أهداف متفق عليها.

٥- تلتزم الجماعة أثناء عملها بمجموعة من القواعد والضوابط والمعايير التي تنظم عملها وسلوك أفرادها.

٦- تعمل الجماعة على توفير الدعم والمسندة الاجتماعية والمعونة النفسية والتعاطف لأعضائها.

٧- تعتمد الجماعة وبدرجة كبيرة على أعضائها في إنجاز أهدافها وبالتالي فإنها تطالبهم بتحمل المسؤولية والمشاركة والتعاون والقيام بالأدوار المنوطة بهم.

٨- تعمل الجماعة على تغيير شخصيات أعضاء الجماعة وإكسابهم المهارات التي تساعدهم على مواجهة المواقف والمشكلات والصعوبات التي تعترضهم في حياتهم اليومية.

القصور في العمل مع الجماعات:

من الملاحظ أن هناك نوعان من القصور في استخدام طريقة العمل داخل الجماعة ويعود سبب ذلك إلى العوامل التالية:

١- نقص أو عجز أو قصور في إعداد الأفراد أثناء المرحلة الدراسية.

٢- قلة عدد المختصين المؤهلين لهذه الطريقة وقلة المراجع العلمية المتخصصة

٣- عدم اهتمام كثير من مؤسسات الممارسة بتطوير بتطوير كفاءة العاملين وبخاصة في مجال استخدام هذه الطريقة وعدم تزويدهم بالمعلومات والخبرات،وعدم إتاحة الفرصة لهم للمشاركة في الدورات المتخصصة التي تمكنهم من ممارسة هذه الطريقة وتسهم إلى حد بعيد في الرقي بأدائهم المهني في هذا الجانب.

٤- تخوف بعض الممارسين من استخدام هذه الطريقة نتيجة لعدم توفر المعرفة والخبرة الكافية او سبب عدو الثقة في قدراتهم.

٥- احتجاج بعض الممارسين بضغط العمل وعدم توفر الوقت الكافي للممارسة هذه الطريقة.

أهمية العمل مع الجماعات:

كل إنسان منذ ولادته وحتى مماته يكون عضوا في جماعات متنوعة ومختلفة حتى تصبح حياته عبارة عن جلسات جماعية. فأول جماعة يصبح الإنسان عضو فيها هي أسرته وثم تتسع شبكة علاقاته الاجتماعية ليصبح عضوا في جماعة الأصدقاء وجماعة اللعب وجماعة الدراسة وجماعة العمل وغيرها من الجماعات الاجتماعية التي تؤثر على حياته وقد ينتمي الفرد للجماعة إما بإرادته أو مرغما،كما قد يكون عضوا فاعلا، ناشطا أو على العكس من ذلك. هذا وأن الجماعات التي ينتمي الفرد لها تؤثر فيه بما تنقله له من قيم ومعتقدات. لذا فإذا أردنا أن نحدث تغيرا عميقا ومستديما يجب أن نتعامل مع الفرد كعضو من جماعة، فالعضو من جماعة يسهل التأثير عليه ويكون أكثر مرونة، وأن الاتصال بالأفراد عن طريق الجماعات له تأثير أكبر وأعمق في المجتمعات[١].

إن الإنسان منذ ولادته يعتمد على الآخرين (والديه) للبقاء وإشباع حاجاته الجسمية والعقلية والنفسية والاجتماعية، ومن خلال تفاعله مع المحيطين به تتشكل سلوكياته ويكتسب المهارات الاجتماعية اللازمة للاتصال بالآخرين والتعبير عن حاجاته ومشاعره وانفعالاته وأفكاره. يمكن التحكم والتأثير على سلوك الفرد بواسطة قوى

---

(١) حسان الجيلاني،التنظيم والجماعات،دار الفجر،القاهرة ،٢٠٠٨

الجماعة التي يكون عضوا فيها وتتشكل شخصيته في معظم جوانبها من خلال هذه الجماعات.كما يؤكد على أن المهارات الشخصية والاجتماعية يتم اكتسابها من خلال عملية التعلم المستمر. ومن الممكن القول أن الجماعة هي القوة المجتمعية الثانوية الفاعلة والمؤثرة في نمو قدرات الأفراد الأساسية للتفاوض وإشباع حاجاته والتكيف مع بيئته المحيطة.

وتبع أهمية الجماعة باعتبارها أداة ناجحة وفاعلة في تكوين العلاقات مع الآخرين والمحافظة عليها وهي تساعد الفرد على تعلم السلوك الاجتماعي السوي والمقبول وتوفر المشاركة في علاقات اجتماعية مرضية وتساعده في تحديد أهدافه الشخصية بالإضافة إلى فوائدها العديدة الناجمة عن التعامل والتعاون مع الآخرين. ومن هنا نستطيع القول أن الاهتمام بطريقة العمل مع الجماعات نابع من أهمية الجماعة في حياة الإنسان وفي إشباع حاجاته واهتماماته ورغباته وميوله،في تنمية مهاراته وخبراته وفي تحقيق أهدافه الشخصية ونموه النفسي و الاجتماعي وفي تحسين أداءه لوظائفه وأدواره الاجتماعية وفي تشكيل اتجاهاته وقيمه و مبادئه وفي ضبط سلوكياته و تعديلها و في ممارسة الأنشطة الترويجية.

لذلك يؤكد الباحثون على أن أهمية طريقة العمل مع الجماعات تمكن من أنها أصبحت منهجا أساسيا لنقل ثقافة المنظمة، ثقافة المجتمع، وإنها أسلوب يساعد الأفراد في اكتساب المهارات الشخصية و الاجتماعية المختلفة و إنها وسيلة لتزويد الأفراد بالقيم و أداة لاستثمار الوقت و ممارسة الأنشطة بالشكل المناسب.

أغراض العمل مع الجماعات:

إن الفرد يتطلع للانتماء للجماعات للأسباب التالية:

١- ممارسة نشاطات لا يمكن أن تتيسر للفرد إلا ضمن الجماعة

٢- اكتساب تقدير الآخرين واحترامهم

٣- الشعور بالرضا للمساهمة في عمل جماعي ما

٤- الحصول على فرص أفضل لإقامة علاقات اجتماعية

٥- الحصول على المكانة والمركز الأفضل

٦- إشباع حاجات نفسية واجتماعية و الحصول على المساندة من قبل الآخرين.

خصائص الجماعات الناجحة:

١- الجماعات الناجحة هي التي يتوافر فيها درجة عالية من الانسجام والتنسيق والتعاون بين أعضائها.

٢- هي التي توفر الجو الملائم للتعاون والتعبير عن الرأي والمشاعر بكل حرية وصراحة..

أسباب انضمام الناس للجماعة:

١- أسباب تنظيمية: لإنجاز عمل معين مثل الإدارات، اللجان و جماعات المهام المحددة.

٢- أسباب مهنية: العمل في مهنة واحدة،خبرات تخصصية متقاربة،الحصول على هوية مشتركة.

٣- أسباب جغرافية: التواجد بنفس المنطقة او العمل في نفس الموقع.

٤- أسباب اقتصادية:الاستفادة من الحوافز الجماعية وتوفير النفقات.

٥- أسباب عملية: تبادل الخبرة والمعرفة.

٦- أسباب نفسية: الشعور بالأمان، إثبات الذات، الإنجاز، التقدير والاحترام.

٧- أسباب اجتماعية: المركز والمكانة الاجتماعية، ممارسة الأنشطة الاجتماعية والترفيهية.

الفريق: هو حالة خاصة من الجمعة تتميز بالآتي(١):

١- علاقة اعتمادية وتبادلية بين الأعضاء

٢- المشاركة في هدف واحد.

---

(١) جمال الدين مرسي، إدارة فرق البيع ،الدار الجامعية، الاسكندرية،٢٠٠٦

٣- يشارك الأعضاء في تحديد الهدف.

٤- تتفاعل العلاقات والمعاملات بغرض تحقيق الهدف المشترك.

٥- يشارك الأعضاء في خطوات اتخاذ القرار.

٦- يتم تحديد القيادة والفريق والأدوار مسبقا.

٧- يتم وضع خطة العمل بطريق تشاركيه.

٨- المعلومات مفتوحة ومتاحة للجميع. ٩-تتكامل الأهداف الخاصة مع الهدف المشترك.

أسباب تكوين فرق العمل:

١- تعقد الأعمال التي تقوم بها المنظمات

٢- تنوع المشكلات التي تواجه المنظمات.

٣- نوع المهارات والخبرات والمعلومات اللازمة لمجابهة المشكلات.

٤- لحاجة إلى تنوع وجهات نظر لمواجهة المشكلات.

٥- تشجيع الابتكار والحصول على أفكار وبدائل جديدة لحل المشكل واتخاذ القرارات.

٦- الدعم المعنوي المتبادل بين أعضاء الفريق.

٧- الشعور المتبادل بالفخر والإنجاز بما يؤدي إلى تقوية المنظمة وتماسكها.

مزايا فرق العمل بالنسبة للفرد:

١. مزايا تنظيمية: تماسك التنظيم، تنسيق الجهود، الفهم الواضح لأهداف المنظمة.

٢. مزايا مهنية: هوية مشتركة، تبادل الخبرات والمعلومات والأفكار والابتكارات

٣. مزايا عملية:اكتساب معارف ومهارات جديدة، النمو والتقدم وتحقيق نجاح سريع.

٤. مزايا نفسية:الانتماء والولاء، الشعور بالتقدير، الشعور بالإنجاز وتحقيق الذات.

٥. مزايا اجتماعية: العلاقات العميقة بين الأفراد، الاحترام المتبادل، ممارسة الأنشطة الاجتماعية والترفيهية المشتركة[1].

أنواع الفرق:

توجد ثلاث أنواع للفريق: فريق العمل، فريق حل المشكلات، فريق التطوير.

-فريق العمل:يتكون لتحقيق هدف معين من خلال خطة واضحة وادوار محددة ومعروفة للأعضاء. يتوقف نجاح الفريق على التزام الأعضاء ورغبتهم في العمل،مدى استجابتهم لمتطلبات العمل و مدى إحاطة كل عضو بالأدوار المتوقعة منه.

- فريق حل المشكلات: يتكون لحل مشكلة معينة يضع كل عضو خبرته لحلها ويتكامل مجهوده مع مجهودات الآخرين ويتوقف نجاح هذا النوع من الفريق على اقتناع الأعضاء بالمشكلة ورغبتهم في حلها، والثقة المتبادلة، إيمان الفريق بإمكانية حل المشكلة عن طريق تجميع وتنسيق جهودهم.

- فريق التطوير: يتكون لاكتشاف آفاق وفرص جديدة وتكون مهمته التحسين والتجديد والتطوير ويتوقف نجاحه على وجود القدرات الابتكارية والتفكير غير التقليدي لدى الأعضاء، الرغبة في التطوير، التطلع للأفضل، الاعتقاد بأن هناك دائما ما هو أفضل، ووجود النزعة التنافسية والحماس لدى الأعضاء.

عملية بناء الفريق:

تعرف عملية بناء الفريق: بأنها عملية إدارية تنظيمية تخلق من جماعة العمل وحدة متجانسة متماسكة متفاعلة وفعالة. وهي عملية مخططة تستهدف تكوين جماعة من لجنة ملتزمة قادرة على أداء مهام معينة وتحقيق أهداف محددة من خلال أنشطة متفاوتة ومتعاونة هي عملية تستهدف تحسين فعالية جماعة اعمل من خلال أسلوب العمل وعلاقات الأعضاء ببعضهم ودور القائد تجاه الفريق.

افتراضات بناء الفريق:

١. إن إنجازات الفرق اكبر من مجموعة إنجازات الأفراد.

---

(١) عمر وصفي عقيلي،السلوك التنظيمي، جامعة حلب ،حلب،٢٠٠٤

٢. لكي تزداد إنتاجية الجماعة يجب أن يتعاون الأعضاء وينسقوا جهودهم لإنجاز المهمة المطلوبة.
٣. لكي يقبل الأفراد على المساهمة الفعالة يجب ان يؤدي الفرد إلى إشباع الحاجات الاجتماعية والنفسية لهم.
٤. زيادة فاعلية الفريق تؤدي إلى تحسين فاعلية المنظمة ككل.
٥. يساعد بناء الفريق الأعضاء على فهم سلوكهم الوظيفي والشخصي ووضع الخطط لتطوير إنجازاتهم.

أسباب استخدام الفريق:

١. وجود مهام ذات طابع خاص تستدعي وجود فريق بخبرات متعددة.
٢. قصور الجماعة في تحقيق المهام المطلوبة.
٣. مشكلات يعجز الفرد الواحد او التنظيم الإداري عن حلها.
٤. وجود فرص جديدة يمكن اقتناصها.
٥. احتياج المنظمة إلى أفكار جديدة.
٦. وجود تحديات ومخاطر تواجه المنظمة.
٧. وجود مشكلات في السلوك التنظيمي أو الاجتماعي. إن بناء الفريق هو أحد الأساليب الفعالة للحصول على أداء أفضل وإنجاز أسرع وعلاقات إنسانية أعمق إلا أنه ليس الحل السحري للمشكلات التنظيمية، فهناك العديد من الحلول والأسلحة الأخرى التي يجب دراستها والمفاضلة بينها(١).

شروط تكوين فريق العمل

١- ان يكون بناء الفريق نابع من رضا العاملين واقتناعهم ورغبتهم وليس بقرار مفروض من الغدارة.
٢- أن يكون هناك سبب قوي لتكوين الفريق.
٣- أن تكون العلاقة بين أعضاء الفريق اعتمادية تبادلية.

---

(١) فاروق عبده فلية وآخرون،السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية ،دار المسيرة ،عمان ،٢٠٠٥

٤- أن يتساوى الأعضاء بأهميتهم داخل الفريق.

٥- أن يتفهم الأعضاء أدوارهم وادوار الآخرين.

٦- أن يتوفر لدى القائد والأفراد الرغبة الأكيدة في إنجاح مهام الفريق.

مقومات بناء الفريق:

هناك ثلاث عناصر تؤثر على بناء الفرق وتحدد درجة فاعليته. – العنصر الفني: ويقصد به نوع المهمة المطلوب إنجازها و مدى صعوبتها، المعلومات المتاحة و الأساليب المختلف لتحقيقها، والأدوات والأجهزة اللازمة لإنجازها. – العنصر الإنساني: وهو يتمثل في القائد وأعضاء الفريق. – العنصر البيئي: وهو يتمثل في البيئة التنظيمية والبيئة الاجتماعية.

مراحل بناء الفريق:

تمر عملية بناء الفريق بخمسة مراحل أساسية هي[(١)]:

١- مرحلة التكوين:

وهي مرحلة اختبار يكتشف فيها الفرد العلاقات الملائمة مع أعضاء الفريق، ويكتشف الاجتماعية للفريق وكذلك النفسية. فيها البيئة

٢- مرحلة الصراع:

هي أصعب المراحل في بناء الفريق، حيث يبحث فيها كل عضو عن مكانه و مكانته، وتبدو فيها الأهداف صعبة أو غير قابلة للإنجاز، وقد ينفذ فيها صبر الأعضاء، فيجادلون، ويثورون، و يعترضون، و يقاومون، وينشأ النزاع بينهم، وقد يترك بعضهم الفريق، وقد ينحشر الفريق في هذه المرحلة ولا يحقق أي إنجازات.

٣- مرحلة وضع القواعد:

بعد انقضاء مرحلة الصراع، تبدأ مرحلة قبول الأعضاء لبعضهم بعضا، و للأدوار التي سيلعبونها، وللفريق ككل. تتميز هذه المرحلة بانخفاض حدة النزاع، و بدء

---

(١) لورنس هولب،إدارة فرق العمل،بيت الأفكار الدولية ، الرياض،١٩٩٩

التعاون، ثم تزايده تدريجيا. وهي مرحلة وسيطة تمهد للمرحلة التالية و هي مرحلة أداء المهام، لذلك يجب ألا تطول هذه المرحلة أو يتوقف فيها الفريق، ولكن يبدأ التعاون الفعلي و الاتفاق بين الأعضاء للوصول إلى الهدف المشترك. وفي هذه المرحلة يتم وضع القواعد للعلاقات و المعاملات بين أعضاء الفريق، ليصبح الهدف هو الرباط أو العقد غير المكتوب الذي يجمع الفريق.

٤- مرحلة الأداء

هنا يبدأ الأعضاء في القيام بأدوارهم، ويمارسون تخصصاتهم المهنية أو الوظيفية، كل في مجاله، ويمارسون علاقات التعاون و الترابط، و يتعرف كل عضو علي دوره وتوقعات الآخرين، ويتفهم كل عضو نواحي القوة و الضعف لديه و لدي الآخرين، ويفكر أعضاء الفريق في طرق الإنجاز و زيادة الفاعلية، ويمارس القائد دوره كموجه ومدرب وناصح، ويساعد الأعضاء علي تقييم أداءهم

٥- مرحلة الإنهاء

تحدث في حالة الفريق الذي يتكون لأداء مهمة معينة ينتهي دوره بانتهائها، مثل إدخال تغيير معين، أو الإعداد أو تنفيذ مشروع ما. وقد نجح الفريق في مهمته أو يفشل، ويكون علي القائد أن يدرس مع الفريق العوامل التي أدت للنجاح أو الفشل، و الدروس المستفادة، وكيفية عرض النتائج علي الآخرين، و التقييم الكلي للتجربة[١].

شروط نجاح الفريق

نستخلص من كل ما سبق الشروط الآتية لنجاح الفريق:

- أن يتولي القائد التخطيط بمشاركة الأعضاء، و تنسيق الجهود بينهم.
- أن يكون الأعضاء علي علم بالمهام المطلوبة، واقتناع بأهميتها، و قدرتهم علي تحقيقها.
- أن تتوافر لديهم المهارات اللازمة لأدائها.

---

(١) ديبورا هاينجتون؛"الدليل الإرشادي لبناء فرق العمل نصائح وأساليب للفرق الفعالة"، خلاصات كتب المدير ورجال الأعمال،القاهرة،الشركة العربية للإعلام العلمي،العدد الثالث عشر،تموز ١٩٩٥

- أن تتوفر الرغبة في التعاون لتحقيق الهدف، والالتزام بتقديم المساهمات لباقي الأعضاء.
- أن تتوفر اتصالات مفتوحة ومعلومات متاحة للجميع.
- أن يتوفر بين الأعضاء الثقة والاحترام و المساندة، و الرغبة في إذابة الاختلافات.
- أن يتوفر نظام فعال للثواب و العقاب " المادي و المعنوي".

الفصل العاشر

الاتصال

مفهوم الإتصال:

الإتصال لغة (إتصل إلى بنى فلان) انتمى وانتسب و(إتصل بالشيء) مطاوع وصلة به إذن الإتصال في اللغة العربية هو الصلة والعلاقة والبلوغ إلى غاية معينة.[1]

وكلمة إتصال {باللغة الإنجليزية Communication مشتقة من الكلمة اللاتينية Communare التي تعنى يجعل الشئ عاماً. ويعنى ذلك أن لفظ الإتصال في اللغة الإنجليزية يعنى مقاسمة المعنى وجعله عاماً بين شخصين أو مجموعة أو جماعات.

أما إصطلاحاً:

١/ الإتصال هو عملية تتكون من سلسلة من الأنشطة تتضمن الإستماع، التأمل، التعبير الإختيار، الشعور، السلوك وعملية مخطط لها تسهدف تحفيز الأخرين وخلق دوافع عندهم تبنى مواقف وممارسات جديدة، وهو عملية منهجية عبر فترة زمنية محددة تتطلب تبادل وجهات نظر مفيدة من خلال حوار شخصين أحدهما مرسل والأخر مرسل إليه.

٢/ الإتصال هو عبارة عن تبادل المعلومات ونقل المعنى، ومن ثم إذا لم ينتقل المعنى الذي يقصده المرسل إلى الشخص الأخر المرسل إليه فإن الإتصال لا يكون قد تم.

٣/ الإتصال هو عملية ما بين الأشخاص لإرسال وإستلام رموز تتضمن رسائل.

٤/ الإتصال هو إطلاق المعلومات وإصابة الهدف بها وذلك بالتأكد من أن تلك المعلومات ثم فهمها متخطية العوائق التي تقابلها لكي تحقق الرسالة هدفها ويتم ذلك من خلال خطوات ثلاث هي: عملية الإرسال من المرسل، وسيلة الإرسال وعملية إستقبال الرسالة من المستقبل أو المرسل إليه.

---

(١) مصطفى محمود أبوبكر – عبد الله بن عبد الرحمن البربري، الإتصال الفعال: مدخل إستراتيجي سلوكي لجودة العلاقات في الحياة والأعمال، (الرياض: الدار الجامعية، ٢٠٠٨م)، ص ص ٥ - ٦.

تعريف الإتصال الإداري:

١/ الإتصالات الإدارية هي عملية تدفق المعلومات في المنظمة، وكذلك تبادل المعلومات بين شخصين أو أكثر من المنظمة وذلك بقصد تحويل المعاني إلى الأخرين

وعادة ما يضاف إلى هذا التعريف إصطلاح " المقصود " ليكون الإتصال هو تحويل المعاني المقصودة إلى الأخرين، حيث يكون المرسل لديه مفاهيم محددة يريد تحويلها إلى المرسل إليه لكي يقوم الأخير بتفسيرها بنفس المعنى الذي يقصده المرسل بحيث يحدث إتفاق في المعنى بينهما.(١)

٢/ الإتصال الإداري هو الأداة التي تربط بين كافة أرجاء الجهاز الإداري داخلياً وخارجياً.

٣/ عرفته جمعية الإدارة الأمريكية بأنه هو خف خلق وإشاعة التفاهم بين الناس أى تبادل ونقل الأفكار ونشرها بين الأفراد والجماعات.

٤/ هو العملية التي أفراد المنظمة الإدارية جمعيهم فتربطهم مع بعضهم البعض في تداخل وتشابك إتصالى يهدف إلى إنتاج وتوفير وتجميع البيانات والمعلومات الضرورية لإستمرار العملية الإدارية ونقلها وتبادلها بحيث يمكن للفرد أو الجماعة أن تحيط الأخرين بالمعلومات أو أن تؤثر في سلوكهم من خلال تلك المعلومات.

٥/ من الباحثين من ذهب إلى مدى بعيد في الإتصال الإداري إذ يقول: أن مفهوم الإتصالات إذا ما استعمل بمعنى واسع فإنه يمتد لضم كافة أوجه العمليات الإدارية من تنسيق وتوجيه وإشراف ومتابعة... فالإتصالات هي محور التكامل المنظم.

من خلال هذه التعاريف نستنج يجب أن يشمل الإتصال على الإعتبارات التالية:

١/ مفهوم (العملية) وبمقتضاه ينظر إلى الأحداث والعلاقات على أنها حالة ديناميكية متغيرة.

٢/ يتم الإتصال بين الأفراد أو المجموعات ويتطلب ذلك ضرورة توافر شخصين على الأقل في عملية الإتصال أحداهما مرسل والأخر مستقبل.

---

(١) أحمد إبراهيم أبو سن وأخرون، المدخل إلى الإدارة العامة (م. د. ن، ١٩٨٧م) ط٣، ص ٢٤٩.

٣/ لا يتم الإتصال بين المرسل والمستقبل إلا إذا تلقى المستقبل المعلومات أو الرأى أو الفكرة وتفهمها، لأن هناك فرقاً بين سماع أو قراءة الرسالة وتفهمها.

٤/ الغرض من الإتصال هو التأثير في المستقبل حتى تحدث الإستجابة التي قصدها المرسل.

من خلال إستعراض المفاهيم المتعددة لعملية الإتصالات الإدارية يتضح لنا أنها العملية التي تهتم بإيصال المعلومات الهامة والقرارات لجميع أفراد المؤسسة عن طريق متابعة وصول المعلومات وتذليل عقبات وصولها بإستخدام وسائل شفهية أو كتابية أو إلكترونية بالإضافة إلى تقييد زمتابعة أى إتصال من خارج المؤسسة إلى المحافظة على طرق دخول وخروج المعلومات بوسائل إتصالية منظمة.(١)

أهمية الإتصال الإداري:

تعتبر الإتصالات الإدارية بمثابة الدم الذي يجري في عروق التنظيم حيث فيه الحياة والحيوية والنشاط، فالإتصال يساعد أعضاء التنظيم على تحقيق أهدافهم الشخصية والمؤسسية، فهم وتحقيق الإستجابة الفعالة للمتغيرات البيئية والتنظيمية، إجراءات التنسيق بين الأنشطة التنظيمية، تحقيق التكيفات والمهام على الوجه المرغوب، التصدى الفعال للمشكلات ومعوقات العمل(١).

أنه من الصعب أن نجد مجالاً أو نشاطاً إدارياً يخلو من الإتصال، فالمشكلات الخطيرة تنشأ عندما يساء فهم التوجيهات، عندما يتحول المزاح العارض إلى غضب، أو تحرق التعليمات الشفهية غير الرسمية (حد كبار المديرين كل هذه المواقف تعكس وجود خلل من مكان ما أو مرحلة ما من عملية الإتصال.

لا شك أن نجاح أى إدارة يعتمد إلى درجة كبيرة على عملية الإتصال داخل التنظيم الإداري، فإلى جانب أنها أحدى العمليات الإدارية – كالتخطيط والتنسيق

---

(١) مصطفى محمود أبوبكر – عبد الله بن عبد الرحمن، مرجع سبق ذكره، ص ٤٨

(١)ثابت محمد عبد الرحمن وجمال الدين محمد، السلوك التنظيمي: نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، (القاهرة = الدار الجامعية، ٢٠٠٢م)، ص ص ٦٠ – ٦٠٤.

والتنظيم – فهي أيضاً عملية إجتماعية عن طريقها تتفاعل الجماعة، كما أنها عملية نفسية تتطلب قدراً مناسباً من فهم النفس البشرية وإتجاهات الأخرين (الموظفين) وتستطيع أن تحدد أهمية الإتصال الإداري للإدارة المعاصرة في النقاط التالية[1]:

١. إن عملية الإتصال ضرورية للإدارة العليا لأنها تمكنها من أن توجه وتنسق بين العاملين وتحكم الروابط والعلاقات بين أجزاء التنظيم الإدارى وتراقب، وبذلك تطمئن حسن سير عمل التنظيم.

٢. إن الإتصال الإدارى يلعب دوراً في تنمية وتوجيه العلاقات الإنسانية بالمؤسسة وذلك من خلال توفير المعلومات الصحيحة للعاملين، وبالكميات المناسبة وفي الوقت المناسب، ومن ثم يشبع حاجة العاملين النفسية في أن يعملوا بما يدور داخل مؤسستهم الإدارية وأن يشاركوا من خلال الإتصال الصاعد في إتخاذ القرار وتنفيذه.

٣. وللإتصال دور بارز فيما يتعلق لعملية صنع القرارات وتنفيذها، ذلك أن عملية إتخاذ القرار الرشيد يعتمد على جميع البيانات والحقائق والمعلومات وعلى نوع ودقة تلك المعلومات التي تصل من المستويات التنظيم المختلفة إلى متخذى القرار في الإدارة العليا أو الوسطى. كما يساعد الإتصال في عملية نقل القرار بعد إتخاذه وتوصيله إلى سائر أفراد العاملين والوحدات في المستويات الوظيفية المختلفة بالتنظيم الإداري. وعند ذلك فقط يحدث رد الفعل من جانب العاملين بمعنى أخر يساعد الإتصال الإداري في عملية صنع وتنفيذ القرار.

٤. أن الإتصال يعتبر أساساً ترتكز عليه كافة عناصر العلمية الإدارية، ولو أحكم أداؤه، فإنه سيكون أداة فعالة للتأثير على سلوك الأفراد العاملين وإكتساب ثقتهم وتجاوبهم مع الإدارة العليا ومن هنا جاء الإعتقاد الصحيح على أن كفاءة القائد الأعلى تعتمد بدرجة كبيرة على مهاراته وقدراته في الإتصال.

---

(١)سنان الموسوي، الإدارة المعاصرة لأصول والتطبيق، (عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، ٢٠٠٤م)، ص ص ٢٠١ – ٢٠٣.

لا بد من إدراك أهمية الإتصال في حياتنا العامة وحياتنا الوظيفية والمهنية وبمدى تأثير جودة الإتصال على جودة الحياة[1].

أهداف الإتصال الإدارى[2]:

يشكل الإتصال أهمية كبيرة للإدارة وذلك بعد أن ظهرت المنظمات الكبيرة وبعدت المسافات إلى تفصل بين العاملين والإدارة وتعددت المستويات الإدارية وتنبع أهداف الإتصال من كونها:

١. تمثل الضوء الذي تستطيع الإدارة من خلاله معرفة رغبات ومشاكل العاملين وردود فعلهم نحو ساسياتهم ووجهات نظرهم نحو المشرفين.
٢. تمثل الإتصالات الضوء الذي ينير للعاملين طريقهم ويمكنهم من تحديد موافقهم أو اتجاهاتهم والتزاماتهم نحو العمل.
٣. الإتصال الجيد يعينى الإدارة إتخاذ القرار الصائب وبدون تأخير أذ أن عدم وصول المعلومات أو وصولها متأخرة أو ناقصة أو مشوشة يؤدي إلى عدم تكامل مقومات القرار الإدارى ومن ثم ضعفه أو تأخيره.
٤. الإتصال يبعد التشويش والإشاعات وينقل المعلومات بسهولة وحرية.

عناصر الإتصال[3]:

١. **المرسل:** هو الشخص الذي يبادر بالإتصال أو مصدر الإتصال الذي يقدم المعلومات.
٢. **المستقبل:** وهو الذي توجه له الرسالة، إذ لابد أن تتم عملية الإتصال بين شخصين على الأقل أحدهما مرسل والأخر مستقبل وهو الذي يستقبل الرسالة التي يرسلها المرسل ويحللها إلى معلومات وأفكار.

---

(١)أحمد إبراهيم أبو سن وأخرون، مرجع سبق ذكره، ص ٢٥٠

(٢)سنان الموسوى، مرجع سبق ذكره، ص ٢٠٥

(٣)أحمد الخطيب – عادل سالم معايته، الإدارة الحديثة: نظريات وإستراتيجيات ونماذج حديثة، (عمان: دار جدارا للنشر والتوزيع، ٢٠٠٩م)، ص ص ٣١٧ – ٣١٨.

٣. **الرسالة:** وهي المعلومات والفكار وقد تكون حقائق أو مشاعر أو عواطف يرغب لبمرسل نقلها وتبادلها مع الغير.
٤. **قناة الإتصال:** وهي الوسيلة التي يختارها المرسل لنقل رسالته وقنوات الإتصال أو الوسائل هي السمع والبصر إذ يندر أن يتم الإتصال الإدارى عن طريق الحوسيب الأخرى، والإتصالات الشفهية تشمل المقابلة والسجلات والمذكرات والأوامر والتعليمات وصناديق الإقتراحات والشكاوى والصور الفتوغرافية.
٥. **المعلومات الراجعة:** والتي بها يضمن مرسل الرسالة صحة عملية الإتصال تباكيرة من أثرها على المستقبل.

عملية الإتصال:[(١)]

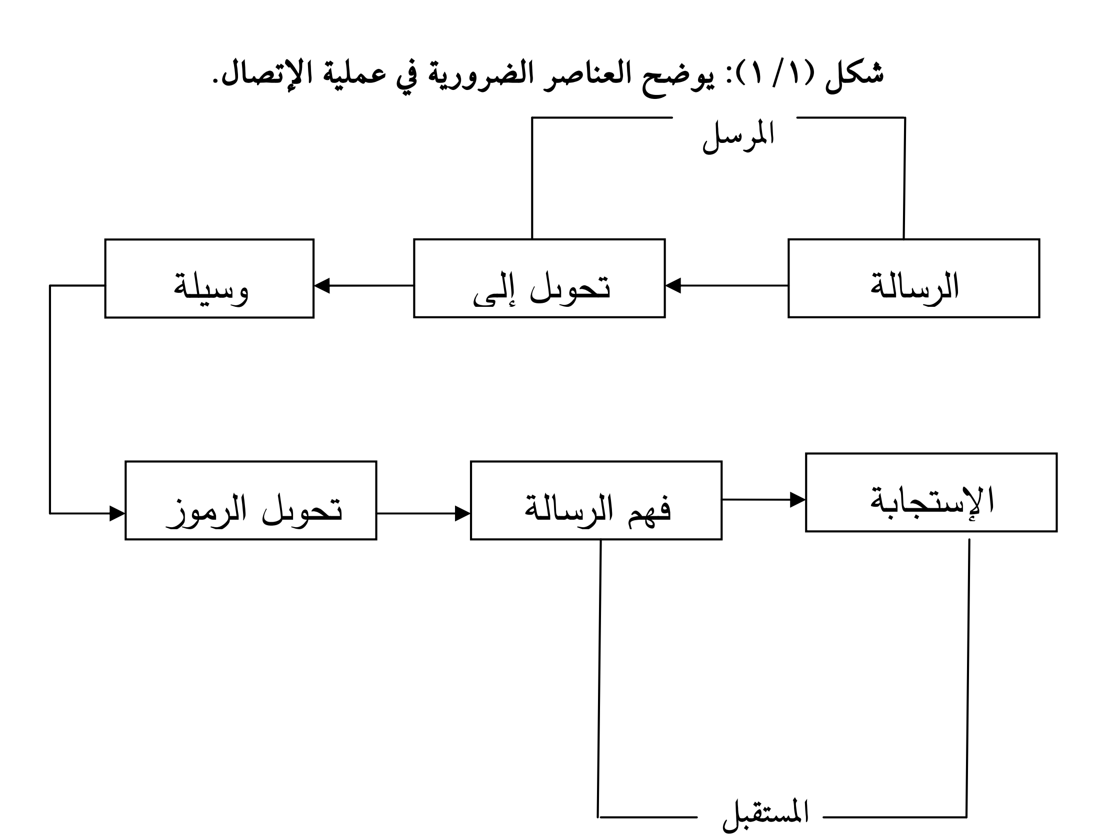
مهما كانت الطريقة لمتبعة في نقل الرسالة من المصدر إلى المستلم فإن الرسالة ذاتها يجب أن تحقق غرضاً أساسياً واحداً وهو نقل المعنى الذي يريده المرسل إلى المستلم بوضوح تام حتي يتمكن المستلم من فهم الرسالة والإستجابة لها.

وإذا تفحصنا عملية الإتصال نجد أنها مكونة من ثمانية عناصر رئيسية يتوجب وجودها وإلا تأثرت عملية الإتصال وفشلت في تحقيق هدفها والشكل التالي يبين هذه العناصر وعلاقتها ببعضها البعض.

---

(١) كامل محمد المغربي، الإدارة مفاهيم ووظائف، (الرياض: مكتبة هيثم جواد، اعداد، ١٩٩٨م) ص ص ٤٤١ – ٤٤٢.

شكل (١/ ١): يوضح العناصر الضرورية في عملية الإتصال.



المصدر: كامل محمد المغربي، الإدارة مفاهيم ووظائف (الرياض: مكتبة هيثم جواد المراد، ١٩٩٨م)، ص ٤٤٢

يقوم المرسل بتجميع أفكاره وأرائه ومشاعرة التي يريد بيانها بما يسمى بالرسالة يقوم المرسل بإختيار الرموز أو الكلمات التي تعبر عن المعنى تعبيراً صحيحاً.

ونجد أن الرسالة الجيدة تتصف بالصفات التالية:

١: **الإختصار:** الرسالة هي وسيلة لتحقيق الهدف ولهذا فإنها يجب أن لا تكون طويلة إلى درجة الإسهاب أو مختصرة إلى درجة الإجحاف.

٢: **وضوح الهدف:** يجب أن يكون الهدف واضحاً حتى يتجنب المرسل إلتباسات الفهم على المستلم.

٣: **اللغة السليمة:** يجب أن تكون الرسالة بلغة صحيحة تتناسب مع مقدرة المستلم اللغوية.

أنواع الإتصالات الإدارية:

يمكن إعتبار المؤسسة على أنها تتكون من عدد النظم الإتصال المرتبطة ببعضها. وتنقسم أنواع الإتصالات الإدارية إلى الآتي:[1]

١/ الإتصالات الرسمية:

وهي الإتصالات التي تتم وفق التسلسل الهرمي للمنظمة الإدارية فتنقل المعلومات والتقارير من المستويات الدنيا والوسطى إلى قمة الجهاز الإداري، كما تنقل القرارات والتوجيهات والمعلومات أيضاً من قمة الجهاز الإدارى إلى المستويات المختلفة وتلتزم هذه الإتصالات الرسمية بخطوط السلطة المعروفة، فلا يتم تخطى مستوى إداري، ولا يتم إتصال موظف ما برئيس أعلى دون طريقة رئيسه المباشر وتنقسم إلى ما يأتي[1]:

أ/ الإتصالات الهابطة:

وهي التي تنساب فيها المعلومات والتوجيهات والسياسات والإعلام عموماً من أعلى الهرم الإداري إلى المستويات الأدنى، وبمعنى أخر من الرؤساء إلى المرؤوسين المباشرين. وتكون الإتصالات من هذا النوع في شكل تعليمات وتوجيهات وقرارات تتعلق بتنفيذ الخطط والبرامج وتحديد الإختصاصات وكل ما يتعلق بالمنظمة الإدارية.

ب/ الإتصالات الصاعدة:

وهي الإتصالات التي تصعد من المستويات الفلى في السلم الهرمي إلى المستويات الإدارية العليا – بمعنى أخر من المرؤوسين إلى الرؤساء الأعلى بواسطة رؤسائهم المباشرين. وتتكون أغلب هذه الإتصالات من تقارير العمل والإبحاث والمذكرات المدروسة، ومن الشكاوى والمقترحات وعن المشاكل التي تجابه العاملين في أداء عملهم أو التي تختص بظروف عملهم وشروط خدمتهم.

وهذا النوع من الإتصالات قد أعطى إهتماماً كبيراً في الإدارة الحديثة. لأنه يحمل مشاعر وإتجاهات وأفكار وهموم العاملين إلى قمة السلم الهرمي. وينبغي أن تعمل

---

(١) أحمد إبراهيم أبو سن وأخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص ٢٥٣ – ٢٥٦.

(١) كامل محمد المغربي، مرجع سبق ذكره، ص٤٤٣.

الإدارة العليا على تشجيع الإتصالات الصاعدة وذلك بأن تكفل لهم الضمانات اللازمة لإبداء الرأي دون خوف أو تهيب.

وتؤدى الإتصالات الصاعدة العديد من الأدوار الهامة أبرزها(١):

- تزويد المدريين بمعلومات مرتدة عن القضايا والمشكلات التنظيمية الراهنة وكذلك العلميات اليومية والتي يحتاجونها وإتخاذ القرارات اللازمة لإدارة وتوجيه الأنشطة التنظيمية المختلفة.
- الحد من حالات القلق والتوتر لدى العاملين عن طريق السماح لهم بمعاونة رؤسائهم في المعلومات ووجهاتهم حول القضايا ذات الاهتمام المشترك.
- تنمية الرابط التنظيمي من خلال تشجيع المرؤوسين على المشاركة والإنخراط في القضايا التنظيمية والمساهمة في إتخاذ القرارات بشأنها.

٢/ الإتصالات غير الرسمية:

إن الإتصال غير الرسمي يعتمد أساساً على مدى قوة العلاقة الشخصية التي تربط بين أجزاء التنظيم الإدارى وأعضائه وهي التي تتم عن طريق قنوات تختلف عن قنوات الإتصال الرسمي حيث تمثل الصداقات والهدف المشترك والعلاقات الشخصية بين العاملين الأساسي القوى لنجاح تلك الإتصالات غير الرسمية. وهي إتصالات موجودة بالفعل لكل تنظيم إدارى ويلجأ إليها العاملون تسهيل الأمور التنظيمية وتعجيل جمع المعلومات بدلاً من اللجوء إلى الإتصال الرسمى الذي يدخل رؤساهم من الصورة وبالتالي يستغرق وقت أطول وهي تنقسم إلى نوعين:(١)

أ/ إتصالات أفقية أو جانبية:

وهي التي تتم بين رؤساء الإدارات والأقسام التنظيمية على نفس المستوى، داخل التنظيم الإدارى أو بين إداراتين من تنظمين مختلفين كما أنه يخدم العديد من الأغراض أهمها:

- تسهيل التنسيق بين الوحدات المختلفة.

---

(١) ثابت عبد الرحمن إدريس وجمال الدين محمد، مرجع سبق ذكره، ص ص ٦٢٤ – ٦٢٥.

(١) أحمد إبراهيم أبو سن وأخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص ٢٥٦ – ٢٥٧.

- المساعدة في حل المشكلات ومواجهة القضايا المشتركة.
- زيادة فعالية مجموعات العمل التي تضم أقسام مختلفة.
- إشباع الإحتياجات الاجتماعية للأفراد.

ب/ إتصالات رأسية:

وهي التى تتم بصفة شخصية بين العاملين في مستويات مختلفة من التنظيم الإدارى دون اللجوء إلى خط السلطة الهرمية وكأن يتصل رئيس أعلى بموظف ما دون إدخال رئيس مباشر في الصورة وهذه تتم بشكل إستثنائي في الحياة العملية ولكن من شانها إنجاز بعض المعلومات والأموار التنظيمية التى لا تؤثر على التسلسل الهرمي والتى لا تخلق سياسات بين الرؤساء والمرؤوسين.

قد تحدث الإتصالات غير الرسمية بين العالمين داخل التنظيم الإداري الواحد أو بين تنظمين مختلفين. وتأخذ الإتصالات غير الرسمية وسائل كثيرة أهمها الإتصالات الشخصية المباشرة أو المكالمات الهاتفية أو للقاءات العرضية.

أشكال أخرى من الإتصالات التنظيمية:[(١)]

إلى جانب الأشكال التقليدية للإتصال التنظيمي والتى تشمل الإتصالات الرأسية بنوعها والإتصالات الأفقية فإنه توجد أشكال مستحدثة أو غير تقليدية وهي:

الاتصالات الالكترونية:

تغيرت طبيعة الإتصالات التنظيمية في الأونة الأخيرة بشكل غير مسبوق نتيجة للتطورات الهائلة في تكنولوجيا الإتصال وتعد آلات الطباعة والتصوير الحديثة من التطورات الأولية في هذا المجال والتى مكنت المدير من توزيع تقرير مطبوع على سبيل المثال في وقت محدد للغاية، كما أن استخدام الكمبيوتر قد زاد من هذه سرعة العملية إلى حد كبير بالمثل فإن المديرين أصبحت تتوافر لهم القدرة على عقد مؤتمرات تلفزيونية بغض النظر على مواقعهم.

---

(١) ثابت عبد الرحمن إدريس وجمال الدين محمد، مرجع سابق ذكره، ص ٦٨٠

أيضاً قد مكنت التكنولوجيا الحديثة من إستدعاء كميات هائلة من المعلومات بسهولة من قواعد الكترونية ضخمة.

وسائل الإتصال الإدارى ومعوقاته:

تعددت وسائل الإتصال الإدارى وتنامت بنمو التقدم الكبير الحاصل في عالم المعلومات والإتصال وهناك نوعان من وسائل الإتصال وهما النوع الرسمي والنوع غير الرسمي ونجد أن وسائل الإتصال تشتمل على المقابلات الخاصة، والاجتماعات والمؤتمرات والمكالمات الهاتفية والسلكية واللاسكية والتقارير والنشرات الدورية والإتصالات الشفوية والمؤتمرات والاجتماعات.

١/ **الإتصالات الشفوية:** وهو الإتصال الذى يتم عن طريق تبادل الحديث بين المتصل والمتصل به ولا يشترط فيه أن يرى الرئيس أو المرووسي فقد يكتفى بسماع الأصوات وهذه الوسيلة يتم فيها تبادل الأفكار والمعلومات بأقصر الطرق ونجد أن طرق الإتصال الشفوى متعددة ويمكن حصرها فيما يلي:

أ/ المقابلات والمقابلة أحد الأساليب الفعالة في الإتصال والمقابلة الناجحة وسيلة مجدية لنجاح من يتقنها إذ أن جانب من المهارة في الإدارة يتوقف على القدرة على عمل مقابلات مثمرة ولكي تكون المقابلة مثمرة ومحققة لغاية يلزم أن تكون مرتبة تتلائم بطريقة عرضية وأن تهيئ الظروف التي تساعد على نجاحها.

ولكي تكون المقابلة ناجحة يجب أن يراعى الآتي:[١]

١. أن يحدد موعداً.
٢. أن تتم فعلاً في الموعد المحدد.
٣. ألا تتاخر المقابلة حتى يتولد شعور بالملل.
٤. الحذر من التعصب أو التبرم أو عدم الوضوح.
٥. أن يبدأ الحديث في شئ من الود والبساطة والمجاملة.
٦. التفرغ التام للمقابلة وعد الإنشغال بأعمال أخرى.

---

(١) www.islammemo.c، c.30/5/2012

ب- الحديث الشفوى: ويكون عن طريق المقابلة وجهاً لوجه أو عن طريق التلفون واللأسكي فإذا تضمن الإتصال عن طريق التلفون أو أمر أو تعليمات ذات أهمية فيجب أن يلحقها تقرير كتابي للإتصال الشفوي.

ومن مزايا الحديث الشفوي:

١. سرعة توصيل الرسالة لعدد كبير من المستقبلين.

٢. يعتبر أكثر تأثيراً وقوة لأنه يتم وجهاً لوجه.

ج- المؤتمرات والاجتماعات:وهي أوضح الطرق وأعظمها فائدة والهدف منها هو الكشف عن المشكلات الإدارية وحلها وهي من وسائل الإتصال الضرورية التي لم يستغنى عنها المديرين حيث تكون الفرصة متاحة لتبادل وجهات النظر بين المدير ومرووؤسيه وهذا يشعر المرؤوسين بقرب الإدارة منهم وهذا يشجعهم على العمل الجاد وعلى نجاح العملية الإدارية وحتى تكون الاجتماعات كذلك يجب أن: [(١)]

١. يحدد جدول الأعمال مسبقاً ويشارك في الإعداد كل الأعضاء المشاركين في الاجتماع.

٢. يجب أن تتناول في الاجتماعات موضوعات تهم الأعضاء المشاركين.

٣. إتاحة الفرصة لتناول وجهات النظر بين قائد الإجتماع والأعضاء.

٤. وضع خطة الاجتماع.

٥. تحديد موضوع الاجتماع وإعداد جدول أعمال مختصر.

٦. أن تتم المناقشة بالصراحة الازمة.

٧. أن تسجل المناقشات التى تدور والنتائج التي يصل إليها المجتمعون وتنشر على جميع المشتركين ومن يهم الأمر.

٢/ الاتصال الكتابي:

وهو الذى يتم عن طريق الكتابة ويكثر إستعمال هذا الأسلوب من الإتصال في المنظمات الكبيرة فبجانب إثبات المعلومات والأوامر والتعليمات كتابة لضمان نقلها وسهولة الرجوع إليها.

---

(١) www.islammemo.c، c.30/5/2012

وطرق الإتصال الكتابي متعددة و منها:[٢]

١. **التقارير:**

وهي إما دورية تحوى إحصائيات وبيانات تقدم في فترات دورية معينة شهرية أو سنوية وأما تقارير عن موضوعات معينة. فمثلاً كالتقارير التي يقدمها المعلون إلى المدير فهى تتضمن حقائق عن موضوع معين عرضاً تحليلياً ويجب أن تكون منظمة وتلتزم بالثقة والموضوعية في الفاظها.

٢. **الشكاوي:**

ويستوى في ذلك أن تكون الشكاوى بسبب سوء التوزيع في العمل بين القائمين بالتنفيذ أو أن التنفيذ لا يتم بالصورة المطلوبة ويجب الإهتمام بالشكاوى وفحصها والقضاء على أسبابها.

معوقات الإتصال:

عملية الإتصال لا تقتصر على إنتاج الأفكار والأراء والمعتقدات ونقلها من شخص لأخر بل أن تتعداه إلى مجموعة من الأفراد من حيث الإستقبال أو الإرسال ولذلك فإنها تتعرض إلى معوقات مختلفة تعمل على تشتيت المعلومات أو تصفيتها الأمر الذي يحد من فاعليتها ولذا فإن التصرف على المعوقات يؤدى إلى رفع كفاءة الإتصال في الوصول إلى الأهداف المطلوبة ونجد أن هناك أنواع من المعوقات وهي:[١]

١. **المعوقات الشخصية:**

وهي التى تعود إلى الشخص نفسه سواء كان المرسل أو المستقبل وتحدث أثراً عكسياً بسبب الفروقات الفردية مما يجعل الأفراد يختلفون في أحكامهم على الأشياء وبالتالي فهمهم لعملية الإتصال وأهم هذه المعوقات هي:

أ/ تباين الإدراك: إن التباين بين الأفراد في إداركهم للمواقف المختلفة يعود إلى اختلافاتهم الفردية والبيئية الأمر الذى يؤدى إلى اختلاف المعاني التي يعطونها للأشياء فنظرة الغنى تجاه التبرع الخيرى تختلف عن وجهة نظر العاملين.

---

(٢) www.islammemo.c، c.30/5/2012

(١) قدري علي عبد المجيد، الإتصالات الازمة وإدارة الأزمات، (الإسكندرية – الدار الجامعية الجديدة للنشر، ٢٠٠٨م)، ص ص٤٩ – ٥٠.

ب/ الاتجاهات السلبية: وتتضمن اتجاهات المرسل السلبية تجاه نفسه وتجاه الموضوع المستقبل وتتبلور هذه الاتجاهات السلبية بأراء تعبر عن وجهة نظر غير مرضية نحو المرسل أو الموضوع أو المستقبل.

ج/ القصور في المهارات: إن الإتصال الجيد يتطلب توافر مهارات معينة في كل من المرسل والمستقبل كمهارة التحدث والكتابة والتفكير المنطقى والقراءة... ألخ.

د/ تشويه وترسيخ المعلومات: سواء على قصور أو غير قصد يؤدى إلى إنحراف العمل على تحقيق أهدافه فالتشويه هو عمل مقصود يهدف إلى الحصول على نتائج تخالف أهداف التنظيم الرسمي.

ه/ سوء العلاقات بين الأفراد: له أثر هام على سير عملية الإتصال وفاعليته حيث تكون المعلومات مشهوهة أو ناقصة.

٢. المعوقات التنظيمية:

المعوقات الناشئة عن طبيعة التنظيم كمركزية التنظيم وعدد المستويات الإدارية وتجانس الجماعة.

فالمركزية تحتم رجوع الفرد لرئيس واحد يمتلك قدراً كافياً من المعلومات عن مراكز التنفيذ، الأمر الذى يقلل من سرعة الإتصالات، ويزيد من وجود احتمالات كثيرة لضياع المعلومات وعدم صحتها.

كما أن تعدد المستويات الإدارية يعنى طول المسافة بين القاعدة وقمة الهرم في الهيكل التنظيمي، ومرور المعلومات بسلسلة من المستويات الإدارية مما يعرضها لعمليات التحريف والحذف، وكذلك الجماعة وتجانسها فالتفاهم بين المهندسين أسرع وأسهل من ذلك التفاهم بين المهندسين وبين الكتاب.

كذلك من المعوقات التنظيمية معوقات تتعلق بوسيلة الإتصال التي تربط الأفراد داخل التنظيم وذلك في حالة استخدام وسيلة بيعنها دونما ملائمتها أو لطبيعة المستقبل ذاته، وبالتالى استخدام قناة غير مناسبة أو غير متوافقة مع الرسالة. ولعدم وجود وسائل الإتصال المناسبة والمتعددة.

٣. **معوقات تتعلق بالموقف الإتصالى بشكل عام:**

وتتمثل المعوقات فيما يلي:[(١)]

أ/ وجود بعض المعوقات الاجتماعية المرتبطة بالبيئة الثقافية أو الاجتماعية من عادات وتقاليد وقيم وظروف اجتماعية واقتصادية وسياسية قد تكون مقاومة ومعوقة لهدف الإتصال، وبالتالى تحد من التأثير الإيجابي لعملية الإتصال.

ب/ ما يصاحب التقدم التكنولوجي من سرعة هائلة في تدفق العديد من الرسائل ومن ثم التعامل مع كم كبير وهائل منها في وقت واحد وما يصاحب ذلك من الاختلاف في التغيير والفهم تشويشها على بعضها البعض نتيجة لهذا التراكم.

ج/ الموقع الجغرافي: إن بعد المسافة بين مراكز إتخاذ القرارات ومراكز التنفيذ تؤدى إلى صعوبة الإتصال بينها في الوقت المناسب مما يسبب في تأخير الأعمال ويزيد الضغط على وسائل الإتصال المختلفة.

د/ الإفراط في طلب البيانات من قبل الأجهزة الرقابية المختلفة تؤدى إلى إختناق قنوات الإتصال في المنشأة عن ممارسة العلاقات الإنسانية بالإتصال المباشر مع الأفراد كما أنها تؤدى إلى صراع الدور عند العاملين.

ه/ عدم وجود نشاط اجتماعي في المنظمة يعتبر من الوسائل التي تباعد بين الأفراد وتحد من الإتصال بينهم فالمناخ الاجتماعي الجيد يؤدى إلى ممارسة عملية الإتصال الفعال.

٤. **المعوقات الفنية:**تتميز المعوقات الفردية والتنظيمية بالصعوبة، إلا أن المعوقات الفنية والتكينكية والتي مصدرها عدم وضوح الأهداف أو التعليمات أو عدم استخدام الوسيلة الملائمة أو نقص في الخطط والساسيات فهي أكثر سهولة في علاجها من المعوقات الأخرى التى تتعلق بالنفس البشرية.

٥. **معوقات الإتصال المرتبطة بالجانب الاقتصادي للعمل:**

يرتبط الجانب الاقتصادي للعمل بالمفهوم المادى لحاجات الأفراد وبالتالى تتواجد علاقة أخذ وعطاء بين الأفراد والمنظمة ولا تتم هذه العلاقة دون إتصال ومن أهم المشكلات

---

(١) كامل المغربي، مرجع سبق ذكره، ص ٤٤٧

والمعوقات المرتبطة بالجانب الاقتصادي للعمل ما يتعلق بالدخل وسياسات الأجور والحوافز وغيرها، من هذه المعوقات ما يلي:[1]

١. عدم وضع سياسة محددة للأجور والمرتبات، فتكون هناك صعوبة في التنبؤ بكيفية الدفع ومواعيده فتضارب التزامات العاملين المادية بسبب سوء الإتصال وعدم توفير المعلومة والمعرفة.
٢. عدم وضوح السياسات المتعلقة بالأجور والمرتبات.
٣. عدم وجود نظام لقياس الإنتاجية، فهو يسهم في تيسير الأنشطة الإدارية من خلال تحديد الأهداف بصورة أدق حيث أنه تصبح الأهداف أعم وأشمل دون توافر طرق القياس ويصعب إختيار القرار السليم دون توفر أدوات القياس التي يمكن من خلالها الحكم على البدائل.
٤. عدم وجود سياسة محددة لنظام العلاوت التشجعية تبين كيفية استحقاقها ومقدارها ومدى ارتباطها بالإنجاز الوظيفي غير العادى ويعتبر عدم الوضوح يعوق للإتصال لعدم دراية العاملين لإبعادها وطريقة معالجة الإدارة العليا لها.
٥. العشوائية في اختيار للعمل الإضافى والذي يؤثر بطريقة مباشرة على علاقة العاملين ببعضهم البعض وعلى نظرة العاملين للإدارة العليا، ومدى عدالتها في سلوكها ومن ثم يجب على أن تتوفى الدقة في إختيار الأفراد للعمل الإضافي في بوضع محددات معينة ذات ارتباط بالعمل وطبيعته. وكذلك عدم وضوح نظام الحوافز المادية في المنظمة وقلة التفاعل بين الأداء الجيد والعطاء المادى كدخل تشخيص.

معالجة معوقات الإتصال:

لكي يتم تزليل الصعاب التي تصادف التواصل فلابد من الآتي:[1]

---

(١) قدرى علي عبد المجيد، مرجع سبق ذكره، ص ٥٦.

(١) سنان الموسوى، مرجع سبق ذكره، ص ٢٠٦.

١. **أن يسهم العاملين في عملية التواصل:** ويتم ذلك عن طريق مناقشتهم للرسالة أو المعلومات أو التوجيهات وشرح وجهة نظرهم بعد تأكدهم من أهداف تلك الرسالة وبذلك يتحد معارضتهم لها أو عدم تفهمهم ومن ثم عدم تطبيقها وسيلتزم العاملون أدبياً في تطبيق شئ شاركوا فيه.

٢. أن نوفق بين المعلومات وحاجات الأفراد إذا يميل الفرد إلى تعريف نفسه إلى أنواع المعلومات التى تهمه والتى تتفق مع حاجاته ولذا فإن إدارات الإدارة التغلب على الصعاب المنبثقة من التواصل. فالإدارة أو المنظمة تريد عادة تغيير سلوك الفرد عن طريق التوجيه وقد يؤدى ذلك إلى مقاومة الفرد لهذا التغير الأن وجوده لا يتفق مع أهدافه ورغباته.

٣. **تجزئة المعلومات:** إذ أن إعطاء الفرد سيلاً من المعلومات قد يشعره بالإضطراب وعدم الإستقرار وخاصة إن كانت تلك المعلومات ذات أثر كبير في إحداث التغيير، ولذا من الوسائل التى تتبعها الإدارة في تجزئة المعلومات.

ولكي تزداد فعالية الإتصال اعتادت أدبيات الإدارة أن هناك عشر وصايا للأتصال وهي:[٢]

١/ خطط جيداً قبل إتصالك، حلل الفكرة المنوى نقلها وأعرف أهداف وإتجاهات من سيتأثرون في الإتصال.

٢/ أسال نفسك ما الذى تريد تحقيقه من وراء ذلك الإتصال.

٣/ تأكد دائماً من ظروف الجماعة المستهدفة في الإتصال وتوقيت الإتصال ومدى سرية الإتصال أو علانية.

٤/ إستشير الأخرين في عملية الإتصال أشتر المعنين في الأمر وذلك لكى تلزمهم أدبياً في تحقيق إهداف الإتصال.

٥/ حافظ على لهجتك متجنباً الصوت المرتفع أو الضعيف.

٦/ خاطب الأفراد بحاجاتهم.

---

(٢) مصطفى محمود أبوبكر – عبد الله بن عبد الرحمن البريري، مرجع سبق ذكره، ص ٦١.

٧/ شجع الأخرين على التعبير عن ردود فعلهم ومشاركتهم للتعرف على نجاحك في عملية الإتصال.

٨/ حاول أن يكون الإتصال منسجماً مع الاهتمامات الطويلة الأجل.

٩/ قارن أقوالك بإخصالك، إذ ما يقنع العاملين هو ما يفعله الرئيس لا ما يقوله.

١٠/ كن مسمتعاً جيداً.

مؤثرات عملية الإتصال ومقوماته:

الإتصالات تتسع لكى تشمل علاقات المنشأة مع محيطها المباشر والمحيط العام وتكون الإتصالات داخلية أى مع الجمهور وقد تكون خارجية أى مع الجهمور الخارجي.

فالإتصالات الداخلية هي التى تتم رأسياً وأفقياً داخل المنشأة أما الإتصالات الخارجية هي تعامل الإدارة مع مجموعات الجماهير ومكونات المحيط العام والخارجي عن المنشأة، وقد تمتد معاملاتها إلى المجال الدولى أى خارج حدود الدولة والإدارة فى تعاملها مع العاملين معها ولعملية الإتصال مؤثرات عديدة منها:[(١)]

١. **طبيعة العمل:**

تتأثر عملية الإتصال أساساً بطبيعة النشاط الذى تمارسه المنظمة ففى المنظمات العسكرية وفي الشرطة تسود الإتصالات الرسمية وتسير وفق مبدأ التسلسل العسكري، وتعتبر من لغة ذلك تغطياً يتنافى مع النظم العسكرية والذى يلاحظ أن هذه الصيغة الرسمية والاجتماعية فكثيراً ما تكون المرتبة عاملاً في إختيارالأصدقاء وفي تكوين الشلل حتى في التجمع والجلوس معاً في الحفلات.

ففي تسيير الصواريخ والمركبات الموجهة مثلاً يلزم أن يكون الإتصال دقيقاً جداً ومستمراً وتوقفه قد يعنى كوارث خطيرة، أما إذا كان العمل يتوقف على إنجازات روتينية أو كان تنفيذ القرارات متخذة سلفاً وواضحة فإن عملية الإتصال تصبح أكثر سهولة.

---

(١) عبد الكريم دوريش، أصول الإدارة العامة، (القاهرة: المكتبة المصرية، ١٩٩٩م)، ص ص٥٦ – ٥٧.

وكذلك الحال إذا كانت هناك وسيلة وواضحة ومحددة للتفاهم متفقاً عليها سلفاً. فيمكن مثلاً لقائد الفرقة الرياضية أو الفرقة الموسيقية أن يتفاهم مع عدد كبير من الأفراد بإشارة بسيطة محددة يفهم منها كل فرد ما يقصده القائد بالضبط وتكون بمثابة أمر متصل يطلب به أداء عمل أكثر تعقيداً من هذه الإشارة.

وإذا كان العاملون يشتركون عن قرب في عملية جماعية ويررون ما يفعلونه وما يقصدونه فهم لا يحتاجون إلى نظام أخر لتبادل المعلومات.

فإذا كان الإتصال المبدئي قائماً فلا حاجة لنظام أخر لتبادل المعلومات كما في حالة عدد من الأفراد يعملون معاً على دفع عربة، فإن كلا منهم يصبح على دراية تامة بكل ما يفعله الأخرون ولا حاجة لإعطاء المعلومات. كذلك يلاحظ أنه إذا كان الأفراد يعملون في خط إنتاج فإنه لا يكون هناك حاجة قوية للإتصال.

وإنما يلزمهم عادة تبادل البيانات مع من يقوم بأعمال تسبقهم أو تلحقهم فالعامل في خط الإنتاج لا يحتاج عادة إلى الإتصال سوى بزميله الذى يؤودى الخطوة التي تسبقه أو التي تليه.

٢. **التنظيم:**(١)

تتأثر عملية الإتصال بعدد الوحدات التي تضمها المنظمة. وبالتوزيع الجغرافي لهذه الوحدات كما تتأثر أيضاً بنطاق التمكن الذى يسيطر عليه الرئيس.

فزيادة عدد الوحدات وبعدها الجغرافى عن المركز يؤثر عن فاعلية الإتصالات فالثابت أن كمية المعلومات الموجودة بالفروع ومدى وقتها تتناسب تناسباً عكسياً مع المسافة بين هذه الفروع والمركز.

ويلاحظ أيضاً أن قدرة الرئيس على الإتصال بأعوانه تتأثر بعدد هؤلاء الأعوان المباشرين الموجودين في نطاق تمكنه.

يمعنى أنه إذا زاد نطاق التمكن على العدد المناسب للتوجيه والإشراف بكفأة تأثرت فاعلية الإتصال.

---

(١) المرجع السابق، ص ص ٥٨ – ٥٩.

٣. **حجم المنظمة:**

الإتصال يحدد ويعين الأعمال الجديدة التي يجب إنجازها للوصول إلى الهدف أى هو الذي يوضح ماذل افعل وكيف ؟ ومتى ؟ وهذا أمر تتناسب صعوبته طردياً مع حجم المنظمة، بمعنى أنه كلما كبر حجم المنظمة وتئعين كانت عملية الإتصالات أكثر صعوبة وتعقيداً.

وفي المنظمات كبيرة الحجم يجب أن يكون مصدر موحد للمعلومات والبيانات فإذا تعددت المصادر أدى هذا إلى الإضطراب والتضارب، كما يجب أن تحدد قنوات تبادل المعلومات بوضوح لا يتحمل معه أى لبس، ومن جهة أخرى يتعين أن تكون الإتصالات رسمية ومثبتة كتابة.ولهذا فإن تضخم الجهاز الحكومي يعد من أهم العوامل التي أدت إلى زيادة عملية الإتصالات تعقيداً أو بطئاً.

٤. **عمر المنظمة:**[1]ويؤثر عمر المنظمة كذلك في عملية الإتصالات وشكلها فإذا كانت المنظمة ما زالت تقوم بتحديد مشاكلها وأهدافها أو أسلوب عملها وفق أن تكون الإتصالات ضيقة، وأن تكون الإتصالات شخصية ما أمكن وأن تصدر الأوامر واضحة جداً، وأن ترفع التعاقد المفصل الذى يبين مجريات الأمور يومياً.وكلما استقر العمل بالمنظمة وتحددت معالمه وساد التعاون بين أفرادها وقويت بينهم أو أمر الصداقة أمكن الإستغناء عن التفاصيل، وأمكن كذلك أن تكبر شبكة الاتصالات تدريجياً من غير أن تصبح عائق في سير العمل.وعادة ما يتقلص حجم الإتصال الرسمي والكتابي ونمو الإتصالات غير الرسمية ويصبح الإعتماد أكثر فأكثر على التفاهم والإتصالات الشفوية.

٥. **اتجاهات الرئيس في العمل:**

أن إتجاهات الرئيس نحو العاملين ونحو القادة والسلطة هى التي تحدد نمط العمل بالمنظمة، فالرؤساء الذين يمتكلون النزاعات التسلطية أو الاتجاهات الدكتاتورية في الإدارة لا

---

(١) علي شريف – محمد سلطان، مدخل الإدارة المعاصرة، (الإسكندرية: الدار الجامعية، ٢٠٠٠م) ص ص ٩٣ – ٩٤.

يقبلون المشاركة في الرأى والنصح أو النقد والاستماع إلى أراء الأخرين التى تعارض رأيهم وهذا يؤثر بالضرورة على عملية الاتصالات بالمنظمة وقد يؤدى إلى توقف العملية الإدارية أو عدم أدائها لوظيفتها صعوداً أو هبوطاً كما يجب أن تكون المرؤوسين عادة يتجنبون المواقف التي تؤدى بهم إلى احتكاك أو الاختلاف مع رؤساهم وعلى العكس من هذا تؤدى القيادة الديمقراطية تشجع والاتجاهات القومية في الإدارة إلى تنمية إتصالات فعالة ومستمرة تخدم أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها إلى حد سواء فالقيادة الديمقراطية تشجع المشاركة والشورى في الرأى وإتخاذ القرار، وتعمل على نظام جماعي لا يعتمد على فرد بذاته.

٦. **حجم نظام الإتصال:**

يقصد به عدد ونوع العاملين الذين يشملهم نظام الإتصال فعلى سبيل المثال: فقد يكون الإتصال محصوراً بين مستوى الإدارة العليا والمديرين فقط كما يشمل جميع العاملين.

بدءاً من رئيس مجلس الإدارة حتى بواب المنظمة إن حجم الإتصالات له تأثير كبير لعدة أسباب منها:[(١)]

- أنه كلما زاد حجم نظام الإتصال تنخفض كفاءته نظراً لزيادة إحتمال تعرضه للشوشرة وتغيير أو تبديل المعنى.
- من ناحية أخرى فإن المديرين عادة ما يسئيون تقدير حجم الإتصال وذلك إما بالمبالغة في تحديد الأفراد الذين يجب أن يشملهم الإتصال أو المبالغة في تقدير حاجتهم إلى المعلومات.

وما يؤثر على عملية الإتصالات العلاقة شكل بين المرؤوسين فقد العلاقة النفسية والعملية والعاطفية بين الرئيس والمرؤوس إلى عدد من المتاعب، وأحياناً ما يتعمد المرؤوسين إلى تشويه المعلومات المرفوعة إلى رؤساءهم لحماية أغراضهم الشخصية، ولإظهار إنجازهم بالمظهر الحسن لرؤسائهم فإن الإعتراف بالاخطأ قد يريح الضمير، ولكنه عادة قد لا يؤدى إلى الترقية أو العلاوات كما يميل المرؤوسين إلى إزالة الآم الفشل

---

(١) المرجع السابق، ص ص ٩٥ – ٩٦.

بحجز أو تحريف المعلومات مع التأكيد الذائد على أى نجاح يصادف طريقهم ومشكلة أخرى بالنسبة للأتصالات مع الرؤساء هي الميل إلى ملاءمة رغبات الرئيس وتلافى ما لا يرغبه الرئيس متبعين في ذلك القول القائل (أجعل الرئيس يشعر بإرتياح حتى لو أدى ذلك إلى تغيير الحقيقة قليلاً لأو كثيراً، فلا تزعج توارنك الشخصى بإخبارها ما لا يحب سماعها رئيسك).

وقاعدتهم في هذا أن الرئيس السعيد يمنع المكافأت بينما الرئيس الحزين يصدر الجزاءات والغرامات.

- وهنالك مشكلة أخرى تؤثر في الإتصالات هي أن الرؤساء عادة ما تصل رسائلهم بمضامين أكثر ما يقصدون، فتلقى البلاغات الشفوية أو الكتابية الصادرة من الرؤساء خاصة بالمستويات العليا في التسلسل الوظيفي فحصاً وتدقيقاً أكثر من الرسائل الأخرى.

فيعمد الأشخاص إلى قراءة ما بين السطور وإلى استنباط أشياء بعيدة عما قصد الرئيس ذكره أصلاً.كما أن أى ملاحظات عارضه أو غفال غير متعمد لتحية أحد المرؤوسين قد يؤدى إلى الإعجاب والسرور والإضطراب والخيبة، ولذلك يلزم الرؤساء محاولة تفهم شعور المرؤوسين والحد من قلقهم.ولا يوجد حل سهل للمشاكل المذكورة في الفقرات السابقة وكذلك لا يمكن التخلص من بعض التشويش في المعلومات، إلا أن إيجاد الشعور بالثقة الشخصية والثقة المتبادلة بين الرئيس والمرؤوس هي خطوة في الإتجاه الصحيح، إذ يجب على الطرفين محاولة فهم الظروف والمشاكل التي يمر بها الطرف الأخر، كما يجب النظر إلى التفهم بأن عملية ذات إتجاهين تشتمل على الحديث والاستماع، إذ أن على الرئيس أن يكون مستعداً للإصغاء لمشاكل مرؤوسيه، وأن يعطيهم الفرصة لعرض أفكارهم وشعورهم.

فمثل هذا الإتجاه يولد شعور بالولاء الشخصي للرئيس وهذا عامل مهم، فالإتصال عملية تتضمن نقل الشعور بالإضافة إلى نقل المعلومات، وأسلوب التعامل الرئيسى الصرف لا يمكنه أن يؤدى إلى إتصالات فعالة بين الطرفين.

وهنا نورد الإشارة إلى عدة عوامل تساعد على تقليل الصعوبات التي تصادف التواصل، فإننا نلجأ إلى الوسائل الآتية:[1]

١. **التكيف مع عالم المتلقى:** حاول أن تتنبأ بأثر ما تنوى أن تكتبه أو تقوله على مشاعر المتلقى ومصالحة وقيمة، وكن على وعي بالحالات التي يساء فيها فهم المعلومات بسبب التحيزات وتأثير الأخرين وإستعداد الناس لرفض ما لا يرغبون سماعه.
٢. **استخدام التغذية الإسترجاعية:** تأكد من أنك تسترجع الرسالة من المتلقى والتي تخبرك بالقدر المفهوم منها.
٣. **استخدام الإتصال بالمواجهة:** تحدث إى المرؤوسين كما امكنك أفضل من أن تكتب إليهم، هكذا يمكنك الحصول على التغذية وتسطيع تعديل رسالتك أو تتغيرها طبقاً لردود الأفعال التي تتلقاها، ويمكنك توصليها بطريقة أكثر إنسانية وبقدر كاف من التفهم، يمكنك من التغلب على التحيزات، ويمكنك توجيه النقد الشفوى بطريقة بناءة أفضل من الكتابة التي تبدو دائماً أكثر جفاءاً.
٤. **استخدام لغة مباشرة ومبسطة:** ويبدو هذا واضحاً ولكن كثير من الناس يفسرون ما يقولونه بالإطناب والجهة التفصيلية.
٥. **تعدد قنوات الإتصال:** بعض الإتصالات تكون مكتوبة لضمان سرعة الرسالة دون أى تغييرات في طريقة إرسالها، يمكن أيضاً توصيل الإتصالات الإضافية المكتوبة مع الكلمات الشفهية، وعلى العكس من ذلك يجب أن يدعم التخليص الشفهي كتابياً.
٦. **تقليل مشاكل حجم المؤسسة:** ذلك يكون ممكناً إذا استطعت تخفيف المستويات الإدارية. شجع الحد المعقول من الإتصالات غير الرسمية بحيث تكون جميع الأنشطة مهيأة لتسير الإتصالات لتحقيق المصالح المشتركة للجميع.

---

(١) محمد أحمد المصري، الإدارة الحديثة (الإتصالات والقرارات)، (القاهرة: مكتبة الفجر للنشر والتوزيع، ٢٠٠٥م) ص ٣٥٠.

٧. **مهارات الإستماع:** هناك كثيرون ممن يجيدون الكتابة ومن يجيدون الكلام وهناك قليلون ممن يجدون الاستماع. الاستماع فن لا يستطيع الكثيرون تطويره مع أنه ضروري لأن المستمع الجيد يجمع أكبر قدر من المعلومات ويقيم علاقات الوئام والألفة مع الأخرين وفي نفس الوقت يعتبر هذا من الدعامات الرئيسية للإتصال الجيد.[١]

مقومات الإتصال الإدارى[١]:

تقاس فعالية الإتصال شأنه شأن أى عملية بمدى تحقيق الأهداف من عملية الإتصال وما لم تتحقق تلك الأهداف يمكن القول ما تم بين الأطراف لا يمثل في حقيقته إتصال أو أنه إتصال ناقص أو غير كفء أوغير فعال وفى هذه الحالة يكون ما تم بين الأطراف إهدار للموارد دون تحقيق منافع.

تتوقف فعالية عملية الإتصال على إعتبار أن عملية الإتصال ككل، ويعني هذا أن تفعيل عملية الإتصال يتطلب توفر مقومات الفعالية في كل عناصر نموذج عملية الإتصال وفيما يلي مقومات عناصر عملية الإتصال[٢]:

١. إن أول خطوة نجاح الإتصال الإدارى هو أن يكون هادف: بمعنى أن يكون هناك ما يستحق الإتصال من معلومات وسياسات العاملين والمنظمة على حد سواء. لا ينبغي أن يقتصر الإتصال من الرئيس الأعلى على تبليغ الأوامر وإعطاء التعليمات فحسب، بل يجب أن يتضمن الإتصال فكرة المشاركة والتفاكر والتدابر والشورى وإبلاغ العاملين بما يهمهم ويذكر فيهم روح المثابرة والعمل الجاد والتصميم على بلوغ الهدف.
٢. ينبغى أن يسير الإتصال الإدارى في إتجاهين: إتصال هابط وإتصال صاعد. بالرغم من أن الإتصال الهابط من الإدارة العليا إلى القاعدة هو الغالب والاعم

---

(١) المرجع السابق، ص ٣٥١.

(١)مصطفى محمود أبوبكر – عبد الله بن عبد الرحمن البريري، مرجع سبق ذكره، ص ١١٢.

(٢)أحمد إبراهيم أبو سن وأخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص ٢٥١ – ٢٥٢.

إلا أن الإدارة ينبغى أن تولى إهتمامها الكامل للإتصالات الصاعدة لتحسين العمل وعلى شكاوى العاملين والعمل على حلها لتحسين سير العمل والعمل على مشاركتهم في عملية إتخاذ القرار وتنفيذه والإهتمام بها وإعطاءها الإعتبار الكافى عند التخطيط والتنفيذ.

٣. إن نجاح الإتصال يتوقف على مدى إستعداد العاملين وتقبلهم للإتصال الوارد إليهم من الإدارة العليا وذلك أن نطاق الطاعة العمياء لكل إتصال هابط من الإدارة العليا له حدوده النفسية والخلقية لدى العاملين، فالأمر الذى يتعارض ومعتقدات العاملين لن يجد طريقة للتنفيذ بالطبع، بل الأمر الذى لا يشارك فيه المتخصصون الجديرون بالإشتراك لن يجد القبول النفسي لديهم ولن يجد بالتالى التجاوب الفوري من جانبهم.

٤. ينبغي أن يكون خط الإتصال معلوماً على وجه التحديد وأن تعرف حدود السلطة والطريقة التى تتبع في ذلك هي إعلان التعينات الرسمية والعهد بكل شخص لوظيفته والإعلان العام وخرائط للتنظيم وبالجهود التعليمي.

٥. يجب أن يكون هناك خط إتصال رسمي محدد لكل عضو في المنظمة: وهذا يعنى أن كل شخص يجب أن يتصل بشخص معين بمعنى أخر يجب أن يكون لكل شخص علاقة رسمية محددة بالمنظمة.

٦. يجب أن يكون خط الإتصال مباشراً وقصيراً قدر الأمكان: ويمكن ذلك بإعتبار إن الإتصالات الرسمية تكون الغالب في شكل كتابي أو شفهي وتعتبر اللغة كوسيلة للإتصالات محدودة ومعرضة لسوء الفهم وتكون كثير من الإتصالات بدون إعداد وحتى الإتصالات المعدة بعناية تحتاج إلى تفسير لذلك يجب أن يكون الإتصال عندما يتم من أعلى إلى أسفل أكثر تحديداً بالإضافة إلى ذلك كلما قصر خط الإتصال كلما ذادت سرعة الإتصال وقل إحتمال الخطأ.[1]

---

(١) شوقى حسين عبد الله، أصول الإدارة، (القاهرة: دار النهضة العربية، ١٩٩٥م)، ص ص ٣٨٠ – ٣٨٣.

٧. يجب استخدام خط الإتصال كاملاً: وهذا يعنى إن إتصالاً من رئيسي المؤسسة إلى القاعدة ينبغى أن يمر بجميع مراكز السلطة على خط الإتصال وهذا ضرورى لتفادى الإتصالات المتعارضة التي قد تحدث إذا كان هناك تجاوز في خط الإتصال وأيضاً ضرورى الحاجة إلى التفسير وتحديد المسئولية.بالإضافة إلى أسباب أخرى مثل المحافظة على مركز وسمعة المشرفين الذين يقعون على خط الإتصال.

٨. يجب أن تكون كفاءة الأشخاص الذين يقعون في مراكز الإتصال (أى المديرين والمشرفين) بالدرجة الكافية. ويقصد بذلك المقدرة العامة فيها يتصل بعمل المنظمة، لأن وظيفة مركز الإتصال في المنظمة ترجمة الإتصالات الداخلية بخصوص الظروف الخارجية وتقدم العمل والنجاح أو الفشل والصعوبات والأخطاء إلى إتصالات خارجية على شكل أعمال جديدة وخطوات تمهيدية وغيرها تشكل جميعها حسب الأهداف النهائية والحالية للمؤسسة، لذلك لا بد أن يكون هناك إتفاق للنواحي الفنية المتصلة بعملية الإتصال مثل قدرات العاملين وموقع التنظيم غير الرسمي وتفسير العوامل البيئية والقدرة على التمييز بين الإتصالات التى لها سلطة لأنها لا تقبل أو لا يمكن قبولها.

٩. يجب عدم تعطيل خط الإتصال ما دامت المؤسسة قائمة بالفعل: وهذا أحد الأسباب في الفشل المؤقت للوظائف في حالة العجز أو غياب شاغليها، وهذا يؤكد الناحية غير الشخصية وخاصة الإتصال في سلطة المنظمة، ولا يقتصر ضرورة ذلك على أن إتصالات معينة لن تتم بدون ذلك بل لأن التنظيم غير الرسمي ينحل بسرعة إذا تعطل خط الإتصال الرسمي، وعلى ذلك يمكن للمؤسسة أن تعمل لفترة طويلة بدون إضطراب خطير إذا خلت وظيفة معينة ولم يعرف أحد بذلك فيما عدا حالات الطؤارى، ولكن إذا عرفت الحقيقة فإن المؤسسة تتعترض للتفكك بسرعة.

١٠. يجب التحقق من كل إتصال: بمعنى أن الشخص الذي يجرى الإتصال يجب أن يكون معروفاً أنه يمثل فعلاً مركز السلطة المختصة، وأن من سلطة الوظيفة الإتصال المقصود أى أن الإتصال في نطاقه إختصاصه أو سلطته. وأن الإتصال مصدق عليه فعلاً من هذا المركز.[١]

١١. يجب على الإدارة أن تكون على علم بالعوامل الاجتماعية في المنظمة لكى تحقق الفاعلية من الإتصالات، وأن تحاول إختيار الأفراد الذين يميلون إلى تعاطف مع المناخ الاجتماعي للوظيفة، ويمكنها إتباع برامج التدريب التي تساعد على خلق الخبرات المشتركة وتسهيل إنضمام الفرد في المؤسسة كما يمكنها نشر المجلات ةالمنشورات وغيرها لزيادة الشعور العام بالحياة في المنظمة وتقديم جميع أنواع الخدمات التي تساعد في إيجاد روابط مشتركة بين أعضاء المؤسسة حتى يقل الإختلاف بين ما يقال أو يسمع أو ما يفهم يمكن أن تقوم الإدارة بنواحي النشاط التي تساعد العاملين في فهم وضعهم في مجتمع المؤسسة.

ولعل من أهم التواصل في ذلك تشكيل العلاقات اليومية بطريقة تحقق التالف حتى يمكن تفسير معنى ما يقال على الوجه الصحيح.

وخلاصة الأمر أن الإتصال هو البنية يحقق الربط أو التواصل بين أفراد المنظمة وبعضهم البعض، ويفعل العلاقات بين المؤسسات ويستحيل أن تمارس أنشطتها وتتخذ قراراتها وكذلك يستحيل على وحداتها أن تقوم بمهامها وأن تنجز أعمالها وتحقق أهدافها دون عملية إتصال متكاملة فعالة.

---

(١) المرجع السابق، ص ص ٣٨٣ – ٣٨٤.

الفصل الحادي عشر

الدافعية والتحفيز

الدوافع والدافعيه:

ان دراسة سلوك الفرد اثناء العمل والتنبؤ بهذا السلوك تقتضي تحديد اهدافه ودوافعه حيث يعتبر الدافع احد الخصائص ومحددات السلوك الانساني في التنظيم.

أ/ تعريف الدوافع:

تعرف الدوافع بانها القوة والطاقات النفسيه الداخليه التي تواجه تصرفات الفرد سلوكه اثناء استجابته للمواقف والمؤثرات البيئيه المحيطه.

عباره عن عمليه اساسيه وعامه تشمل علي حاجات وتوقعات وسلوك واهداف واشكال من التغذيه المرتده [1].

ب/ مفهوم الدوافع:

١. عرف بيرلسون وشيز الدافع انه تلك الحاله الدافعه او القوة الداخليه التي تتبع من الفرد والتي تنشط وتحرك الفرد وتدفع سلوكه تجاه اهداف محدده.
٢. د/ مصطفي معاذ (كتاب وظائف الاداره) الدافع حاجه غير مشبعه تنبع من داخل الفرد وتؤثر في سلوكه.
٣. هي مجموعة من العوامل الداخليه المنشطة للفرد والقوي الموجه للفرد لتصرفاته حيث انه يمثل محركا ذاتيا يدفعه لعمل ما.

ج/ اهمية الدافع:

تؤدي دراسة الدافعية الي تفسير الخصائص السلوكية منها:

١. مسببات السلوك وتحريكه في اتجاهات معينه.
٢. اتجاه الانسان نحو انتهاج سلوك معين.
٣. اسباب شدة السلوك وفعاليته واختلافه من فرد لاخر.

---

(١) أحمد ماهر، مرجع سابق، ص١٩٩.

٤. تحديد دوافع المديرين تجاه سلوك معين في عملهم الاداري.
٥. اسباب اقلاع الفرد عن اتباع سلوك معين وامتناعه عن الاستمراريه[١].

د/ تقسيمات الدوافع:

قسم علماء الانسانيه الدوافع الي:

١ دوافع اوليه (دوافع غير مكتسبه):

وهي دوافع غير مكتسبه وفطريه مثل الجوع والعطش والنوم والالم وقد قسم البعض الي دوافع ايجابيه كالعطش والجوع ودوافع سلبيه وهي الناتجه من ضرر جسماني كا لالم واخري دوافع الحفاظ علي النوع مثل الجنس والدوافع الامومية وتسمي الدوافع الاوليه ايضا بالدوافع الفسولوجيه والبيولوجيه وهي دوافع فطريه غير مكتسبه وتنبع اهميتها من انها تولد طاقه انفعاليه للفرد توجه سلوكه كما انها تتأثر بالبيئه الخارجيه.

٢ الدوافع المكتسبه:

وهي الدوافع التي ترتبط بطبيعة الفرد النفسيه والاجتماعيه حيث تنمو وتطور من خلال تفاعل الفرد مع عناصر البيئه سواء كانت اجتماعيه او ماديه مثل دافع السيطره او السلطه، ودوافع القوه، دوافع التحصيل والتفوق والانتماء والامان والمراكز الاجتماعيه.

كما قسمها ايضا بعض العلماء الي دوافع فعاله واخري ساكنه ودافع رشيده واخري عاطفيه.

اما عالم النفس مواري وقد قسمها الي دوافع الجوع والجنس، دوافع الحب، دوافع الفضول تختلف الدوافع التي تسيطر علي الافراد وبالتالي تدفعهم الي انماط سلوكيه مختلفه.

هـ/ علاقة الدافعيه بالسلوك:

بملاحظة سلوك من حولنا من الناس قد تمكننا من معرفة الدوافع وراء هذا السلوك فالدوافع ذات العلاقه بالسلوك تؤدي الي:

١. اثارة وتحريك السلوك.

---

(١) زكي مكي إسماعيل، مرجع سبق ذكره، ص٧٧.

٢. تنظيم وتوجيه السلوك.

٣. تثيت وتحوير السلوك.

اي يمكننا ان نقول ان السلوك او الاداء هو محصلة لكل من الدافعيه والقدره وظروف العمل[1].

و المشكلات المتعلقه بالدافعيه:

هنالك بعض المشكلات المتعلقه بالدافعيه منها:

١. السلوك وكيفية تحديده هل هو فطري ام مكتسب.

٢. السلوك وكيفية تحديده هل هو شعوري او لا شعوري بمعني الي اي مدي يمكن ان يمارس الانسان سلوكا وهو في حالة اللاشعور.

٣. السلوك وكيفية تحديده لذاته او لهدف.

الدافعية كمحدد لأداء الفرد

الدافع هو أحد خصائص ومحددات السلوك الإنساني

وتعرف **الدوافع** بأنها القوى أو الطاقات النفسية الداخلية التي توجه تصرفات الفرد وسلوكه أثناء استجابته للمواقف والمؤثرات البيئية المحيطة به.

وتتمثل الدوافع في رغبات الإنسان وحاجاته التي يسعى لإشباعها وتحقيقها ليعيد التوازن إلى نفسه، وكلما كانت درجة إشباع تلك الحاجة أقل من المطلوب أدت إلى زيادة قوة الدافع وحدته، وبمعنى آخر فإن دوافع الفرد تنبع منه وتدفعه إلى السلوك في اتجاه معين وبقوة محددة.

وتنظر الدراسات المعاصرة إلى موضوع الدوافع على أساس أنها عملية أساسية وعامة وتشتمل على:

- ❖ حاجات أو توقعات.
- ❖ سلوك.
- ❖ أهداف وأشكال من التغذية المرتدة.

---

[1] د. احمد ماهر، مرجع سابق، ص١٣٩.

مفهوم الدافعية Motivation

عرف بيرلسون وستينز الدافع بأنه:

تلك الحالة الدافعة أو القوة الداخلية التي تنبع من الفرد والتي تنشط وتحرك الفرد وتدفع سلوكه تجاه أهداف محددة.

وعرفت بأنها أي الدافعية- أحد المجالات الرئيسية بعلم النفس التي تسعي للتعرف علي محددات السلوك الإنساني وأنها الحاجة التي بسعي الفرد لإشباعها.

ويعرف دكتور مصطفي المعاذ في كتابه "وظائف الإدارة الدافع بأنه:

حاجة غير مشبعة تنبع من داخل الفرد و تؤثر في سلوكه.

ولا شك أن الدافع يمثل:

مجموعة العوامل الداخلية المنشطة للفرد والقوة الموجهة لتصرفاته بحيث انه يمثل محركا ذاتيا يدفعه لعملٍ ما.

أسباب الاهتمام بدراسة الدافعية

تؤدي دراسة الدافعية إلى تفسير الخصائص السلوكية الآتية:

١. **مسببات** السلوك وتحريكه في اتجاهات معينة.
٢. **أسباب** شدة السلوك وفاعليته واختلافه من فرد إلى فرد آخر.
٣. **اتجاه** الإنسان نحو انتهاج سلوك معين.
٤. **دراسة ظاهرة تكرار** الفرد لسلوك محدد في مواقف متشابهة.
٥. **دراسة** أسباب **إقلاع الفرد** عن اتباع سلوك معين وامتناعه عن الاستمرار فيه.
٦. **تحديد دوافع المديرين** تجاه سلوك معين في عملهم الإداري.
٧. **دوافع المستهلكين** تعتبر ذات أثر كبير في تحديد حجم البيع المتوقع منهم تجاه سلعة معينة دون أخري، وبالتالي دراسة هذه الدوافع يشكل عنصرا هاما للمنظمة لزيادة مبيعاتها.(د. علي السلمي، مرجع سبق ذكره)

- ولا شك أن دراسة وتحديد كل ظواهر السلوكيات السابقة تشكل عنصرا مهما نحو معرفة **لماذا يسلك الإنسان** هذا السلوك بعينه أو يتركه؟ وسوف نجيب عن هذا السؤال خلال دراسة الجوانب المختلفة للدافعية في هذا الجزء.
- ذكرنا أن الدوافع تعني المحرك الذاتي للفرد الذي يدفعه أو يحركه القيام بعمل ما وهي باختصار كل ما يدفع أو يرغب الفرد في عمل ما.
- لقد أثبتت الدراسات أن هنالك **اختلافات فردية** بين الأفراد من حيث قدراتهم ورغباتهم أو دوافعهم.فاختلاف الأهداف يؤدي لاختلاف الدوافع لاختلاف الأغراض التي ينشدونها.
- ونلاحظ هنا أن **الدوافع** أشياء داخل الفرد بينما **الأهداف** أشياء خارج الفرد ولا شك أن الدوافع motives أو الحاجات needsهي الأسباب وراء كل سلوك.
- وتتنافس دوافع الفرد المتعددة من أجل السلوك.وتختلف من فرد لآخر (الدوافع) فحينما يحدد المديرون افتراضات عن دوافع العاملين نجدها كثيراً ما تختلف عن الواقع.

مثال

أثبتت إحدى الدراسات بأمريكا في السبعينيات، خلال سؤال طرح علي العاملين عن ما يحتاجونه من عملهم. ورتبت حاجاتهم التي ذكروها من ١-١٠ حيث يمثل واحد منها أهم هذه الحاجات وعشرة أقلها أهميه. فجاءت إجاباتهم مرتبة كما يلي:

- تقدير الأعمال التي ينجزونها.
- الإحساس بما يدور حولهم.
- تعاطف بمشكلاتهم الشخصية.
- الأمان في الوظيفة.
- الأجور الجيدة.
- العمل الممتع.

- الترقية و النمو في الشركة.
- إخلاص المديرين نحوهم.
- ظروف العمل الجيدة.
- أخيراً الانضباط.

ثم وجه نفس السؤال إلى المديرين عما يتوقعونه من دوافع لهؤلاء العمال وبذات مستوي الدافعية وكانت أيضا هذه الدوافع مرقمة من ١-١٠ بحيث واحد منها يمثل أكبرها وأهمها، وعشرة اقلها. (الهواري، ١٩٩٦).

ولا بد للمدير أن يفرق بين دوافع العاملين التي **يعتقدونها** وبين دوافعهم **الواقعية**. حيث ان ما يعتقده المدير بأنها دوافع للعاملين قد تكون مستمدة من دوافعه هو. أو ما يعتقده هو من دوافع لهم. لذلك اختلفت نظرة مديري هؤلاء العاملين حيث صنفوا اهتمام العاملين كما يلي:

- أجور جيدة.
- أمان الوظيفة.
- الترقية.
- النمو في الشركة.
- عمل جيد.
- عمل ممتع.
- إخلاص المديرين.
- الانضباط وتقدير الأعمال التي ينجزونها.
- تعاطف مع مشكلاتهم.
- الإحساس بما يدور حولهم.

والآن يمكنك أن تقارن بين ما يراه العامل وما يسعى لتحقيقه و ما بين ما يراه مديره.

تقسيمات الدوافع

قسم علماء السلوك الإنساني الدوافع إلى دوافع أولية ودوافع مكتسبة.

أ. الدوافع الأولية

دافع غير مكتسب وفطري ومثال لهذه الدوافع الجوع والعطش والنوم والألم والجنس وقد قسمها البعض إلى دوافع إيجابية كالجوع والعطش والنوم ودوافع سلبية وهي الناتجة من ضرر جسماني كالألم وأخرى دوافع الحفاظ علي النوع مثل دوافع الجنس ودوافع الأمومة.

- تسمى الدوافع الأولية أيضاً بالدوافع **الفسيولوجية أو البيولوجية** وهي دوافع فطرية غير مكتسبة، وتنبع أهميتها من أنها تولد طاقة انفعالية للفرد توجه سلوكه كما أنها تتأثر بالبيئة الخارجية.
- وأيا كانت الدوافع السابقة فإنها تختلف في مدي قوتها من فرد لآخر وبالتالي تؤثر في أنماط سلوكهم بدرجات متفاوتة.

ب. الدوافع المكتسبة

الدوافع المكتسبة هي:

الدوافع التي ترتبط بطبيعة الفرد النفسية والاجتماعية حين تنمو وتتطور من خلال تفاعل الفرد مع عناصر البيئة سواء كانت اجتماعية أو مادية أو إنسانية.

- ومن أمثلة هذه الدوافع دافع السلطة ودافع القوة ودافع التحصيل والتفوق والانتماء والأمان والتنافس والمركز الاجتماعي واحترام التقاليد والقانون.
- كما قسمها أيضا بعض العلماء إلى دوافع **فعالة** وأخرى ساكنة ودوافع **رشيدة** وأخرى **عاطفية**.
- أما عالم النفس مواري (السلمي، ١٩٩٠) فقد قسمها إلى دافع **الجوع** ودافع **الجنس** ودافع **الحب** ودافع **الفضول**.
- **تختلف الدوافع** التي تسيطر علي الأفراد وبالتالي تدفعهم إلى أنماط مختلفة من السلوك.

- ويمكن عزيزي الدارس أن نتساءل ما هـي دوافـع العمـل؟ وللإجابـة عـن هـذا السؤال يمكن القول بأن الأفراد يعملون للآتي للحصـول علـي المأكـل والملـبس والمسكن، ويمكن القـول أيضـاً بـأنهم يعملـون للحصـول علـي المركـز الإداري والاجتماعي، أو يعملون لزيادة حصيلتهم وتجاربهم، أو يعملون من أجل تـأمين مستقبلهم.

ج. تقسيمات أخرى للدوافع

هنالك تقسيمات أخري للدوافع يمكن إيجازها فيما يلي:

١. الدوافع المتعلقة بالحاجات الأساسية للإنسان كالدوافع التي تتعلق بإشـباع الحاجيـات الأساسية للحياة كالحاجة للمأكل والمشرب والتنفس.

٢. دوافع تتعلق **بالحاجات النفسية** للإنسان كالرغبة في الإنجاز وتحقيق النتائج والمركز الاجتماعي وحاجات العاطفة كالحب والصداقة وعموما فإن الحاجـات النفسـية تـرتبط بالشخصية إلى حد بعيد حيث إنها قد توجد في بعض الأشخاص دون غيرهم.

٣. دوافع تتعلق **بالحاجات الاجتماعية** وهي حاجات اجتماعية يسـعى الفـرد لإشـباعها كتكوين العلاقات والحاجة لكسب الاحترام وهي حاجيات فردية وتعتبر قـوة محركـة للسلوك في اتجاهات معينة.

٤. دوافع تتعلق بحاجة الفرد إلى **تحقيق التقـدير والمركـز** وهـى حاجـات ودوافـع تحقيـق الذات وتعتبر هذه مرتبة متقدمة من حاجيات الفرد يسعي لإشباعها بعد إشباعه لكـل الحاجات السابق ذكرها.

المشكلات المتعلقة بالدافعية

هنالك بعض المشكلات المتعلقة بالدافعية يمكن تناولها باختصار فيما يلي:

١. السلوك وكيفية تحديده هل هو فطري أم مكتسب.

٢. السلوك وكيفية تحديده هل هو شعوري أم لا شـعوري بمعـني إلى أي مـدي يمكـن أن يمارس الإنسان سلوكا وهو في حالة لا شعور.

٣. السلوك وكيفية تحديده لذاته أو لهدف.

٤. طبيعة الإنسان هل هو إنسان طيب أم شرير ويلاحظ اختلاف السلوك إلى أي من الصفات السابقة. (السلمي، ١٩٩٠).

نظريات الدوافع

هنالك عدد من النظريات التي تناولت موضوع الدافعية نورد منها ما يلي:

أ. نظرية الحاجات Needs Theory

وقدمها أبراهام ماسلو Maslow: ووفقاً لهذه النظرية تتدرج حاجيات الإنسان من أسفل إلى أعلي في شكل هرم يبدأ من الحاجات الفسيلوجية وحتى حاجات تحقيق الذات وهي في تدرجها عرفت بسلم ماسلو للحاجات الإنسانية حيث ثم وضع الحاجات الفسيلوجية في أسفل الهرم وهي حاجيات المأكل والملبس والمسكن (الفسيلوجية).

ومتي ما أشبعت تظهر حاجات المستوي الثاني والتي تتعلق بالأمن والسلامة قال تعالى: (فليعبدوا رب هذا البيت الذي أطعمهم من جوع و آمنهم من خوف) صدق الله العظيم

ب. نظرية مكليلاند (العلاقي، ١٩٨١)

وحيث إن نظرية ماسلو لتدرج الحاجات واجهت انتقادا شديدا لعدم شمولها علي كل حاجات الفرد وداوفعه فقد طور مكليلاند نظريته في التحفيز مضيفا ثلاثة حوافز رئيسية وهي:

١- الحاجة إلى القوة.

٢- الحاجة للانتماء.

٣- الحاجة للإنجاز.

ويلاحظ أن الحاجات الثلاث التي أضافها مكليلاند في نظريته ترتبط ارتباط وثيقا بوظيفة الإدارة. ويمكن تناول هذه الحاجات بشيء من التفصيل فيما يلي:

١- الحاجة للقوةNeed for power

بري مكليلاند أن شعور الفرد بالحاجة إلى القوة يجعله يسعى جاهداً للتأثير في الآخرين وتجده يحث الخطى للحصول على مناصب قيادية في المجتمع.
ويري أيضا مكليلاند أن هناك صفات يتميز بها هؤلاء الأفراد –الذين يشعرون بالحاجة إلى القوة كالمقدرة البلاغية، وحب الخطابة في التجمعات العامة، وقوة الشخصية والصلابة في الرأي.
ويوافقه مكليدند في رأيه في هذه النظرية كتاب آخرون حيث يرون أن الأفراد الذين يتميزون بالصفات السابقة هم أكثر الناس ميلاً لممارسة الرقابة الشديدة و اللصيقة، وكما يبذلون الجهود المتواصلة للوصول إلي المراكز القيادية.

٢. الحاجة للانتماء

ويسعى هذا النوع من الأفراد إلى **كسب حب الآخرين** وتجنب رفضهم لهم، وبالتالي يسعون إلى خلق علاقة حميدة وصداقة مع الآخرين ويبدون أكثر مودة وحباً لمساعدة الآخرين.

ويري أن هؤلاء الأفراد **يشعرون بالرضا** حينما يجدون الرفق من قبل غيرهم، أما إذا رفضوا من قبل الجماعة التي ينتمون إليها فإن **الشعور بالألم و اليأس** يلازمهم و يميل هؤلاء إلي بناء علاقات اجتماعية. (الذنيبات، ١٩٩٥).

٣. الحاجة للإنجاز

إن الذين يشعرون دائما بالحاجة للإنجاز نجدهم يتميزون بالآتي: **يخافون من الفشل**، ويواجهون التحديات ويحددون الأهداف **الصعبة** (ولكن ليست الأهداف المستحيلة) **والواقعية** وإن كانت صعبة المنال، ويرغبون في تحمل المسئولية والعمل المضني للساعات الطوال، ويقبلون التحدي و المخاطرة في سبيل الوصول إلي طموحهم وأهدافهم...

*** تطبيق نظرية مكليلاند علي المديرين**

عند محاولة تطبيق نظرية مكليلاند علي المديرين فقد لاحظ مكليلاند مايلي:

أ. أن المديرين **تزيد** رغبتهم للحاجة للإنجاز، يليها بعد ذلك الحاجة **للقوة**، ومن ثم رغبة أقل في الحاجة إلى الانتماء.

ب. يري مكليلاند أن حاجة المديرين للإنجاز هي الأقوى وكلما قويت هذه الحاجة لدي المدير كلما كان أقرب لتحقيق **التقدم والازدهار** لمؤسسته.

خلاصة هذه النظرية أنه كلما كان حافز الحاجة للإنجاز قويا لدي الموظف أياً كان نوعه مديراً أو مرؤوساً فسوف يدفعه لبذل أقصى طاقته في العمل **وتحقيق النجاح** فيه، وبالتالي **تحقيق الأهداف.**

ج. **نظرية التوقع أو الأداء Expectancy Theory**

ظهرت هذه النظرية عام ١٩٦٤م حيث قدمها فروم (Vroom، 1961) وتفترض أن الفرد قبل أن يقوم بعمل معين يحدد **قيمة النتائج المتوقعة** منه

تعتبر نظرية التوقع من النظريات المهمة في مجال التحفيز و يعرف التوقع بأنه: قوة الاعتقاد التي تقود نحو تصرف ما وهي تعتمد علي نظرة الموظفين بالربط بين الجهد والنتائج. (الذنيبات وآخرون، ٢٠٠٣).

وتبني هذه النظرية علي أساس الربط بين جهود الأفراد وتوقعاتهم في تحقيق الكسب والتقدير في حال نجاح أدائهم. وهي بذلك تبني على أساسين هما:

١. الاعتقاد بأن اعتقاد الفرد وبأن الجهد المبذول سيقابل **بالتقدير**.

٢. التقدير المتوقع يشكل حاجة أو **مطلبا مهما** للفرد.

فإن رغبة الإنسان في العمل تعتمد علي قوة التوقع لديه بأنَّ تأديته لهذا العمل وفق طريقة أو نهج معين، سوف يعود عليه بنتائج معينة،هو يرغب فيها ولديه توجه أي أن **قوة الحفز** أو الاندفاع نحو العمل تتحدد بناء على الآتي: توقعهم للقيمة التي سيحصلون عليها من جراء سلوكهم الإنتاجي وعملهم،إضافة إلى توقعهم بأن سلوكهم وتوجههم نحو الإنجاز سوف يسبب لهم نتائج جيدة تعود عليهم بالنفع.

ولعل هذه النظرية من أكثر النظريات المؤثرة في الوقت الحالي. حيث إنها تؤكد علي أن السلوك الإنساني يرتبط **ويتأثر** بدرجة ومستوي **توقعات** الفرد وهي بذلك تساعد على بلوغ مستويات **الرضا.**

كما تؤكد على أن **دافعية** الفرد للقيام بعمل ما تعتمد على قوة **الرغبة والتوقع** كما يظهر في المعادلة التالية:

الدافعية = قوة رغبة الفرد × التوقع

***الجوانب العملية للدافعية وفق نظرية التوقع**

١. ضمان المنظمة لظروف عمل **جيده** تؤدي **لاطمئنان** العامل ورضاه عن الوظيفة.

٢. أن تكون **مستويات** الأداء للعمل **بحجم** التعويض والمكافأة المادية التي تمنحها المنظمة للفرد.

٣. أن تقوم المنظمة بتوضيح العلاقة بين **مستوي** الأداء (الإنجاز) والجهد الذي يبذله الفرد **ونوع** التعويض المادي الذي تمنحه له.

٤. أن تستمر المنظمة في **تشجيع** العاملين ودفعهم علي العطاء المستمر.

حتى يكون الأداء **مجزياً** ومرضياً وفقاً لهذه النظرية (أي أن يكون سلوك الفرد إيجابياً تجاه العمل) لابد من الآتي:

أ. أن تكون المكافأة (الحافز) **مقبولة** وذات اعتبار لدي الفرد.

ب. **قناعة** الفرد بعدالة المكافأة مع جهده (مع سلوكه المطلوب).

ت. أن **يتناسب** الجهد والإنجاز المطلوب.

ث. **الصفات** الفردية تشكل المحددات الأساسية **لمستوي** الإنجاز.

ج. **تعزز** قدرات الفرد وخصائصه الفردية وإدراكه **النتيجة** النهائية للجهد المبذول.

ح. أن تكون **المكافأة** علي الإنجاز **عادله** مقارنة مع المنظمات الأخرى.

خ. أن تحقق المكافأة **رضا** الفرد.

ويري مؤيدو هذه النظرية ما يلي:

أن الدافعية للعمل تتحقق عند اعتقاد العاملين أو عند اعتقاد الفرد بأن **جهده** سيقابل **بالتقدير وسيشبع** حاجة مهمة بالنسبة له، وأن توقعات الأفراد في المكافأة والتقدير ترتبط بتجاربهم **السابقة** في المنظمة أما أهمية هذه التوقعات فسوف ترتبط **بالاحترام الذاتي** للفرد.

*** ملخص بالنقاط الرئيسية لهذه النظرية**

يختلف الأفراد في تفضيلهم للحافز (التقدير) فبينما يفضل البعض زيادة الدخل مقابل الأداء يفضل الآخرون الترقية كأفضل حافز للأداء.

١. الأفراد **قادرون** علي تحديد احتمالات التقدير المتوقع نتيجة أدائهم.

٢. علي **قدر** التوقع المحتمل للتقدير علي الأداء المنجز يأتي **جهد** العاملين بمعني أنه يتناسب مع المكاسب المتوقعة. (مدني العلاقي، مرجع سبق ذكره).

*** الانتقادات التي وجهت لنظرية التوقع**

وجه بعض كتاب وباحثو السلوك الإنساني مثل Gluech انتقادات عدة لهذه النظرية من خلال الآتي:

١. **لا تقدم** شرحا لكيفية اختلاف **قدرات** الأفراد في حسابهم احتمال التقدير المتوقع.

٢. **لا تقدم** شرحا أيضا في اختلاف الأفراد في **تقدير** عدد ونوعية النتائج التي يسعون لتحقيقها.

٣. **تتجاهل** تأثير **العقل** الباطني في تحفيز الأفراد في الإقدام علي تصرفات معينة.

٤. **تتجاهل** دور **الأحاسيس** والعواطف في تحريك سلوك الأفراد نحو العمل. (العلاقى،١٩٨١).

*** ارتباط نظرية (التوقع والأداء) بالإدارة**

١. وتري هذه النظرية أن علي المدير أن يعرف **مقدار** الحافز المتوقع **مقابل** الجهد الزائد.

٢. علي المدير أيضا أن يعرف أن الحافز المقدم يتناسب مع الجهد والإنجاز المتوقع بمعني أن يكون **عادلا** في تقديره للحافز حتى يحصل علي **الإنجاز.**

في الختام لابد أن نؤكد على أن **تحقيق الأهداف** في أي منظمة يرتبط ارتباطاً وثيقاً **بفاعلية** القيادة الإدارية ومدي قدرتها علي تشخيص سلوكيات الأفراد.

د. نظرية تحديد الأهداف Goal sitting Theory

وفق هذه النظرية يتم **تحديد الهدف** بشكل واضح بحيث تتم منا قشتها بعد ذلـك بين المدير والمرؤوسين ومن ثم يتم الاتفاق عليها أي علي تحقيق هذه الأهداف وهـي مـا يعرف أيضا بالإدارة بالأهداف Management By Objectives.

ولتحقيق هذه الأهداف لابد **من التعاون** التام بين المدير و المرؤوسين وعلي قدر هذا التعاون تـأتى نتـائج الأداء. ولعـل الاقتنـاع عنـد مناقشـة الأهـداف يولـد الالتـزام بتحقيقها.

هـ – نظرية الدرفر Alderfer Theory

وضع الدرفر Alderfer نظريته في ثلاث فئات من الحاجات.هذه الفئات هي:

١) حاجات الوجود Existenence Needs

تتعلق بتزويد الفرد بما يحتاجه من مواد

٢) حاجات الانتماء Relatedness

أي شعور الإنسان ورغبته في أن **يكوّن جماعة** ينتمي إليها ويحـافظ علـي علاقتـه الشخصية بأفرادها، يتفاعل معها ويؤثر بمركزه فيها مما يعطيه **الراحة والرضـا** وهـي تمثـل الحاجات الاجتماعية عند ماسلو.

٣) حاجات النمو Crowth

هذه الحاجة يعتبرها الدر فر بأنهـا رغبـة داخليـة نفسـية لـدي الفـرد في التطـور والنمو ليصل إلي ذروة تقدمه، وهذه الفئة من الحاجات تشبه حاجات تحقيق الذات الـتي جاء بها ماسلو وهي أيضا حاجات نفسية.

التطبيقات الإدارية لمفهوم الدافعية

إن اهتمام الإدارة بدراسة دوافع سلوكيات العاملين تمثل أهمية كبري في مجال الإدارة الحديثة وكلّما أدركت الإدارة هذه الدوافع امتلكـت مفـاتيح تحريـك السـلوك الإنسـاني بالمنظمة وهنالك ثلاث فئات رئيسية للأفراد تؤثر في تحقيق أهداف المنظمات وتشمل هذه الفئات مايلي:

- العاملين.
- الإدارة.
- المستهلكين.

وتتأثر دوافع العمل لدي العاملين بعدة عوامل يمكن إيجازها فيما يلي:

أ. ظروف العمل المادية كالإضاءة والحرارة والأمن وتوافر آليات العمل فكلما كانت هذه **العوامل مناسبة** هيأت العامل للعمل **وزادت** من رضاه الوظيفي.

ب. علاقات العمل الجماعية، فكلما شعر العامل **بالانسجام** والارتياح مع مجموعة العمل كان ذلك حافزاً لحب العمل **وزيادة إنتاجه.**

ت. الأجر والمكافأة المادية المناسبة تؤدي إلى زيادة دافعية العامل للعمل. (Walker،1952)

ويري المؤلفان **أن الشعور** بالرضا هو حصيلة **تفاعل** العاملين بإمكانية التقدم والحصول على المركز الاجتماعي والاستقرار وضمان العمل حيث تتشابك جميعها في تحديد درجة الرضا عن العمل.

وهنالك دراسة حول رضا العاملين عن عملهم أجراها ثلاثة من أساتذة جامعة متشجن (Katzet.1950)

وركزت هذه الدراسة علي اختبار مجموعة من العوامل المؤثرة في الرضا فجاءت النتائج كما يلي:

أ. إن أهم العوامل للرضا عن العمل هو الرضا عن جماعة العمل، فكلما **رضي** الفرد عن انسجامه مع مجموعته في العمل كانت نتائجه **أفضل.**

ب. وكلما كانت علاقات المشرفين حسنة مع العاملين كانت نتائج العمل **أفضل.**

ت. وأثبت دراسات أخري عن رضا العمل أنه كلما كان العائد من زيادة الإنتاجية **مشبعاً** لحاجات العامل **زاد** رضاه عن العمل.

نظرية العدالة Equity Theory

تدور هذه النظرية حول العلاقة بين **الرضا الوظيفي للفرد والعدالة**. وتفترض أن درجة شعور العامل بعدالة ما يحصل عليه من مكافأة وحوافز من عمله تحدد بدرجة كبيرة شعوره بالرضا مما **يؤثر** في مستوى أدائه وإنتاجيته.

وتستند هذه النظرية التي وضعها ستاسي آدمز (Stacey Adams) عام ١٩٦٣ إلى أن الفرد يقيس درجة العدالة من خلال مقارنته النسبية للجهود التي يبذلها (المدخلات) في عمله إلى العوائد (المخرجات) التي يحصل عليها مع تلك النسبة لأمثاله العاملين في الوظائف الشبيهة وبنفس الظروف. فإذا كانت نتيجة المقارنة عادلة وتساوت النسبتان تكون النتيجة هي شعور الفرد بالرضاء، أما إذا كان العكس فإن النتيجة هي شعور الفرد بعدم الرضا عن عمله.

وتشتمل نظرية العدالة على ثلاثة خطوات أساسية هي: **التقييم، والمقارنة، والسلوك**، ويتضمن التقييم قياس المدخلات (جدارة الشخص، مستوى التعليم، المهارة، مقدار الجهد المبذول في العمل...الخ) والمخرجات (العوائد المادية، الترقية، الاهتمام الذاتي، التميز، التقدير والاحترام...الخ).

أما **السلوك** فهو عملية إدراك العلاقة بين **التقييم والمقارنة**، فعندما يدرك الشخص بأن الوضع يتسم بالعدالة فإنه يستجيب بشكل إيجابي. وعلى العكس من ذلك إذا شعر بأن الوضع غير عادل، فإنه يعمل على إعادة المساواة بين النسبتين. وهذا السعي لإعادة المساواة يستخدم لتفسير دافعية العمل، وتتناسب **قوة الدافعية طرداً مع حجم** المساواة المدرك.

وتقترح النظرية الطرق التالية لإعادة الشعور بالمساواة:

١. تقليل **الجهد** المبذول في العمل.
٢. المطالبة بزيادة في **الأجر**.
٣. تغيير في عوائد الشخص الآخر الذي تمت المقارنة به.
٤. الانتقال إلى عمل آخر في المنظمة.

٥. ترك العمل.

ومن التحفظات على هذه النظرية ميل الناس إلى **المبالغة** في تقدير جهودهم الـتي يبذلونها، والمبالغة في تقدير العوائد التي يحصل عليها الآخرون، فينشأ عن ذلك ميل لدى الأفراد بالشعور **بعدم المساواة**.

وبالمقابل تمتاز هذه النظرية بأنها **تهتم بالجماعة** وتأثيراتها، وفهم الفـرد وإدراكـه للآخرين، كذلك تدعو إلى **إيجاد الطرق** والوسائل المختلفة التي تجعل الفرد يشـعر بعدالـة معاملة الإدارة له. كما تركز على **الحوافز النقدية** نظراً لسـهولة قياسـها والإحسـاس بهـا وإدراك أهميتها وربطها بالعدالة.

مثال علي عدالة التوزيع:

عندما تُعَيَّن- عزيزي الدارس- مع زميلك الذي تخرجت معه من الجامعة بنفس المعدل والتخصص، وفي وقت واحد، وفي إحدى المؤسسات وعلي درجة وظيفة واحدة. وكل منكما يحصل علي راتب وامتيازات متسـاوية فـإن أيـاً منكمـا يعمـل بجـد ونشـاط للوصول إلي أفضل إنتاج.

وبذلك فإن الشعور بالرضا يسيطر علي أيٍّ منكما.

أما إذا شعرت بأن هذا الزميل يحصل علي مكافـأة أعلـى فأنـك ستشـعر **بعـدم العدل**، كما تشعر **بالتوتر والاضطراب** وقد **تنفجر** في وجه رئيسك في إحـدى المـرات أو أنك تحاول البحث عن عمل آخر خارج المؤسسة.

دوافع المديرين

عند التحدث عن دوافـع المـديرين لابـد مـن التعـرف أولاً علـى مـن هـم المـديرون المطلوب تحديد دوافع سلوكياتهم؟ وقد حدد علماء السلوك أنهم: الـذين يتولـون مهـام إشرافية علي الآخرين بمعني أنهم يمثلون المشرفين على خطوط الإنتـاج، عبـوراً برؤسـاء الوحـدات والأقسام، وأساتذة ومعلمين، والمديرين التنفيذيين صعوداً إلى مستوي رئيس مجلس الإدارة.

وقد بدأ الاهتمام بدراسة دوافع المديرين خلال النصـف الثـاني مـن القـرن الماضـي، واهتمت الكثير من الدراسات والبحوث بموضوع الإدارة **ودوافع المديرين** وتـتلخص دوافع المديرين في النقاط التالية والتي تعتبر أهم دوافع المديرين للإنجاز:

١. رغبة المدير في **السلطة والقوة.**

٢. رغبته في تحقيق مركز **أدبي** أو اجتماعي رفيع.

٣. حب **المغامرة** وتحمل **المخاطرة.**

٤. الشعور **بالأهمية والامتياز** في العمل.

وقد أوضح هنري (Henry)،1998 أن المديرين يتميزون **برغبة** قوية نحو إنجاز الأعمال.

أما موريس (Morse)،1950 فقد ذكر في إحدى دراساته ما يلي:

- أن المشرفين **أكثر رضا** من مرؤسيهم فيما يتعلق بناحية الأمن والاستقرار في العمل، والمزايا العينية التي يحصلون عليها، كذلك من حيث العدالة في المعاملة وظروف العمل المادية لكنهم **أقل رضا** من مرؤسيهم من حيث الأجور.
- وأوضحت الاتجاهات الحديثة في دراسة دوافع المديرين أن هناك اهتماماً كبيراً بدراسة **الدوافع** التي تدفع المديرين لاتخاذ سلوكيات بعينها في قيادتهم لمنظماتهم.. (السلمي،1995)
- وتبلورت هذه الدراسات في **نظريات** متعددة نذكر منها **نظرية العاملين** (Herzbery،1969) وتقول هذه النظرية إن محددات **الرضا** عن العمل تختلف تماما عن محددات **الاستياء** عن العمل. وسوف نتناول هذه النظرية بشيء من التفصيل في فصل لاحق عند تناولنا للرضا الوظيفي.

الدراسات التطبيقية لدوافع المديرين

عند دراسة سلوكيات المديرين لابد من التعرض **للدوافع** التي تدفع هؤلاء المديرين لانتهاج سلوك معين دون غيره.

هناك العديد من **الأسئلة** التي تبحث عن إجابات لدي الباحثين عند إجرائهم لهذه الدراسات حول ما هي **الدوافع والقوي الداخلية** التي تدفع المدير لانتهاج سلوك محدد في عمله الإداري.

أ. وما هي **العوامل** التي تجعله يتحمس للعمل أو يجّود أداءه؟ وما هي المواقف التي تغير جهوده أو تجعله ينصرف عن العمل؟

وقد أوضحت بعض الدراسات أن آداء الإداري يتأثر بمدى تفاعل **قدرة** المدير ومهارته مع **دوافع** العمل لديه (Vroom)،1965

والجدير بالذكر أن الاهتمام بدراسة دوافع المديرين جاء **متأخراً** في النصف الثاني من القرن العشرين (خلال الخمسين سنة الماضية) حيث لم توجد قبله أي دراسات علمية في هذا المجال.

وقد قام ليمان بورتر(Porter 1975)، بإجراء دراسته للتعرف علي الدوافع الإدارية من وجهة نظر المديرين أنفسهم، حيث توصل إلي أن:

أ. دوافع العمل تختلف من مدير لآخر وفق **المستوي الإداري** الذي يشغله المدير.

ب. وكلما كان مستوي المدير أعلى زاد **إشباعه** وكلما كان المدير في الدرجات الدنيا **قل إشباعه**.

ت. وقد اتضح من دراسته أيضا أن المديرين في المستويات العليا يميلون إلي الاهتمام بالحاجة إلي **الاستقلال** وحرية العمل بخلاف المديرين في الدرجات الدنيا.

ج. كما أوضحت الدراسة أن إشباع المديرين **التنفيذيين** يزيد عن إشباع نظرائهم من المديرين **الاستشاريين**.(السلمي،1990)

د. وأن هناك ارتباطا بين **حجم المشروع** وإشباع المديرين لحاجياتهم وكلما زاد حجم المشروع زادت درجة الإشباع لحاجيات المدير.كما أجري نفس الكاتب بوتر دراسة أخرى لدوافع العمل لدي المديرين الأميركيين أوضحت أن **دوافع المديرين** التي تدفعهم للعمل تتمثل في قوي أساسية نوجزها فيما يلي:

١. فرصة المدير في **النمو والتقدم** في العمل.

٢. فرصة المدير في **استقلال مواهبه** وقدراته الشخصية في العمل.

٣. إمكانية المدير في الحصول علي **معلومات كافية** عن العمل **والعائد المادي.**
٤. السلطات الممنوحة له للقيام بالعمل **المستقل** وحرية **التفكير.**
٥. إمكانية المدير في المشاركة في تحديد **الأهداف** وتحديد **وسائل** العمل.
٦. الشعور **بالأمان** في العمل وتكوين الصداقات والجو الاجتماعي المناسب.
٧. الرغبة في كسب **احترام** الناس من حوله.

وتمثل الدوافع السابقة ومدي إمكانية إشباعها المحرك **الأساسي** لنشاط المدير الأميركي، وتجدر الإشارة هنا إلى أن **قطاع الأعمال الأميركي** استطاع خلال الخمسين سنه الماضية ان يجعل من أمريكا **قوة اقتصادية** في العالم ومن ثم **قوة عسكرية عظمي.**

مفهوم وتعريف وأهمية الحوافز:

أولا: مفهوم الحوافز[1].

الحافز هو وسيلة الإشباع ولكن يعرضها طرف ثاني بهدف استنارة وتوجيه سلوك معين فالطعام هو وسيلة إشباع الحاجة للغذاء، إذا قام شخص معين بان يدفع شخص ما بان يذهب الي مكان معين يوضع صحن الطعام في ذلك الموقع لانه يعرف ويأمل بان الفرد سيتوجه إليه لإشباع حاجته ويسمي صحن الطعام حافز.

والشئ ذاته ينطبق علي الإبداع، فالعلماء يقولون بان الإنسان يملك الحاجة والدافع لان يبدع، ذلك عندما تصمم الادارة وظيفة معينة تتيح لمن يؤديها ان يشبع هذه الحاجة ويسمي ذلك حافز.

أي ان كل إغراء تصنعه الادارة لجعل الافراد يتصرفون بطريقة معينة هو حافز، أي ان الاهتمام الإداري بالدافعية هو تحفيز للعاملين للقيام بما تريده منهم، وهي تقوم بذلك من خلال ما توفر لهم من الأجور والرواتب وعلاقة اجتماعية وفرص تعلم وتقدم وغيرها وهي تنجح من ذلك بحدود حسن تقديرها لدوافعهم أي لما يحفزهم ولما يستشيرهم.

ظهر الاهتمام بموضوع الحوافز منذ اهتمام رجال علم النفس الصناعي بإجراء الدراسات التي أسفرت عن انه لايمكن حث الافراد علي أداء العمل بكفاءة وفعالية ما لم

---

(1) سعاد نائف برنو طي، ادارة الموارد البشرية (عمان: دار وائل للنشر، ٢٠٠٤م) ص ٣٤٥.

يكن هنالك حافزا يحزهم علي أداء العمل مهما توفرت من خطط ممتازة وتنظيم سليم للإعمال ويعني ذلك ان يقوم الافراد تلقائيا بأداء الاعمال علي الوجه الأكمل وبكفأة وفعالية لان جعل الافراد يعملون عن رغبة أكيدة وبحماس هي مشكلة كبيرة يجب معالجتها من خلال الحوافز.

قبل التطرق لمفهوم الحوافز يجب التفرقة بين الدافع الي العمل من ناحية وبين الحافز من جهة أخرى.

فالدافع هي شئ ينبع من نفس الفرد ويثير فيه الرغبة في العمل أي هو قوة داخلية تحتمل في نفس الفرد وتدفعه للبحث عن شئ محدد وبالتالي توجه سلوكه وتصرفاته في اتجاه ذلك الشئ او الهدف واهم تلك الدوافع هي الحاجات الإنسانية باختلاف أنواعها التي تنبع من شعور الإنسان بالحاجة الي شئ معين مختلف تلك الحاجة رغبة محددة في الحصول علي ذلك الشئ فيسعى الي البحث عما يشبع تلك الحاجة حتى تصل الي مستوي الاشباع المطلوب.

ثانيا: تعريف الحوافز:-الحافز هو شئ خارجي يوجد في المجتمع او البيئة المحيطة بالشخص تجذب إليها الفرد باعتبارها وسيلة لإشباع حاجاته التي يشعر بها، فالعامل الذي يشعر بالحاجة الي المال يدفعه ذلك الشعور الي البحث عن عمل يوفر له المال ويكون تفضيله لعمل أخر بقدر زيادة الأجر في حالة عن الاخري اذ يتجه العامل الي الحافز الذي يحقق أقصي إشباع يمكن لحاجاته [1].

تسعي الادارة في كل المنظمات في ظل العولمة الي تحقيق الاداء المتميز لما يحققه هذا الاداء من دفع الكفاءة الإنتاجية للمنظمة وتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية بالتالي فان أداء الفرد هو محصلة تفاعل قدرات الفرد ورغبته في العمل والبيئة التي يعمل فيها، فلا يكفي ان يكون الفرد قادرا علي العمل وإنما أيضا ان يكون راغبا فيه ويتم تنمية هذه الرغبة عن طريق التحفيز وهي تظهر مسئولية الادارة عن تحفيز مواردها البشرية حتى تحقق الرضا عن العمل وبالتالي الاداء المتميز.

---

(1) بكري الطيب موسي، ادارة الافراد (الخرطوم: حي تاون، ٢٠٠٤م)، ص١٥٣.

ومن هذا يعرف الحافز بأنه شئ خارجي يوجد في محيط العمل يجذب إليه الفرد باعتبار وسيلة لإشباع رغبة يشعر بها او مثيرات تحرك السلوك الإنساني وتأكد علي توجيه الاداء حينما يصبح الحصول علي الحافز مهما للفرد [١].

كذلك تعرف الحوافز بأنها: هي التي تكون بمثابة المقابل للأداء [٢].

ويفترض هذا التعريف ان الأجر او (الراتب) قادرا علي الوفاء بقيمة الوظيفة وقادر علي الوفاء بالمتطلبات الاساسية لحياة وطبيعة الوظيفة وقيمة المنصب.

كما يفترض هذا التعريف ان الحوافز تركز علي مكافأة العاملين من الاداء الذي يستحق الحافز هو أداء غير عادي او ربما وفقا لمعايير أخري تشير الي استحقاق العاملين أي تعويض أضافي يزيد عن الأجر. كما يعرف الحافز "بانه قوة او شعور يحرك وينشط سلوك الفرد لإشباع حاجات ورغبات معينة من اجل تحقيق حالات التوتر المصاحبة لنقص في إشباع تلك الحاجات والرغبات" [٣].

وبشكل أكثر دقة وتحديدا فقد وصف الحافز بانه متغير وسيط لايمكن رؤيته او سماعه او الشعور به، ولكن يمكننا الاستنتاج ضمن السلوك. فعن طريق ملاحظة سلوك الفرد إثناء قيامه بعمل ما يمكن الاستنتاج فيما إذا كان محفوزا أم لا، وذلك بملاحظة الجهد الذي يبذله في أداء العمل، وهنا تقاس مؤشرات مرضية للحفز وليس الحفز نفسه فلو لاحظنا ان عاملا ينتج أكثر من الأخر نستنتج بان هذا العامل محفوز والاستنتاج هنا يتم بطريقة غير مباشرة.

يتفق العلماء السلوكيين بان انواع السلوك قابلة للحفز وان هنالك أسباب معينة تؤدي بالفرد الي قيامه بعمل معين او سلوكه بطريقة معينة، وهذا يعني ان السلوك الإنساني مصمم لتحقيق اهداف معينة وهي الرغبة في إشباع حاجات معينة [٤].

---

(١) عصام الدين أمين ابوعاقلة، ادارة الموارد البشرية (القاهرة: مؤسسة طيبة للنشر، ٢٠٠٣م)، ص١٦٣.

(٢) هيثم الصافي، الادارة بالحفز، (د:م، دار كنوز للنشر، ٢٠٠٧م) ص ١٥.

(٣) هيثم الصافي، سبق ذكره، ص١٥.

(٤) رضا صاحب ابو احمد وسنان كاظم الموسوي، الادارة لمحات معاصرة، (عمان: مؤسسة الوراق للنشر، ٢٠٠٦م) ص ٤٣١.

الحوافز هي احدي الطرق المادية او المعنوية او كليهما والتي يتم بواسطتها توجيه وتشجيع الجهود الفردية او الجماعية باتجاه اهداف التنظيم معتمدة علي القناعة ورضا النفس وإتباع الحاجات كخطوة مرحلية لتحقيق المراحل المرغوبة والمستهدفة في الأصل[1].
عرف الكتور علي السلمي الحوافز بانها العوامل التي تعمل علي اثارة القول الحركية في الانسان وتواتر علي سلوكه.

ثالثا: أهمية الحوافز:-

هنالك مجموعة من العوامل التي تحفز الافراد العاملين بطرق مختلفة بهدف تقوية دوافعهم علي العمل. ومن ثم فان نجاح نظم الحوافز المطبقة داخل المنظمات يتوقف علي قدرات رجال الادارة العليا علي إيجاد التوافق المنطقي والتنافس المعقول بين الحوافز من جهة والدوافع منت جهة أخري.

ونظرا لسلوك الأجور والحوافز هي المصادر التكنولوجية الاساسية التي تحدد دخول الافراد داخل المنظمات فإنها تعد من الوسائل والأدوات المتوترة علي مخطط الأجور داخل هذه المنظمات للحفز المادي وغير المادي فهي تعبر عن العلاقة المباشرة بين درجة إشباع حاجات العاملين المتزايدة باستمرار وحجم المكافأة التي يحصل عليها العاملون، الأجر الذي يعتبر حافزا للعاملين لتحسين نتائج عملهم وللارتفاع بمستويات إنتاجيتهم وان أهمية الحوافز تتمثل في وضع وتطبيق نظم كفؤة للحوافز تظهر في الجوانب الايجابية التالية: [2].

١/ تحقق نظم الحوافز الكفؤة زيادة في العوائد المحققة للمنظمة من خلال رفع الكفاءة والإنتاجية للإفراد العامين في الاعتبار الصحيح والدقيق للحافز المادي والمعنوي. يؤدي الي رفع العاملين لزيادة الانتاج وتحسين نوعيته.

٢/ تساهم نظم الحوافز في تفجير قدرات العاملين وطاقاتهم واستخدامها أفضل استخدام ويؤدي هذا الي تقليص قوي العمل المطلوبة من قبل المنظمة وتقليل التكاليف

---

(1) ظاهر محمود كلادة، التجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، (عمان: دار زهران للنشر، ٢٠٠٢م) ص٤٥.

(2) ظاهر محمود كلادة، سبق ذكره، ص٤٦.

التي تتحملها المنظمة ويؤدي كذلك الي إمكانية توجيه الطاقات البشرية الفائضة الي المنظمات الي منظمات أخري قد تعاني من نقص في حجم قوي العمل.

٣/ تحسين الوضع المادي والنفسي والاجتماعي للفرد وتحقيق عملية ربط للمصالح الذاتية للفرد مع المصالح العامة للمنظمة.

٤/ لتحقيق حالة الرضا لدي الافراد العاملين لما يحصلون عليه من حوافز وهذا بدوره يساعد علي حل كثير من المشاكل التي تواجهها الإدارات مثل انخفاض قدرات الانتاج وارتفاع معدلات التكاليف والنزاعات العمالية وغيرها.

ولقد اتضح بالتجربة انه إذا احكم تخطيط الحوافز والاستفادة منها ما أمكن ان تقوم بدور جوهري فعال في الانطلاق بالقوي العاملة الي اكبر إنتاج وموضوع حوافز الانتاج موضوع قد يتم إعادته النظم الرأسمالية والاشتراكية لعنايتها واهتمامها علي حد سواء وان اختلفت النظرة في ظل كل من النظم، والحافز لايعني الأجر وحده فما الأجر إلا وجه من أوجه الحوافز والعامل دائما يحتاج الي عدد من العوامل تدفعه الي عمله فما أحوجه الي الحوافز المادية وغير المادية بطريقة تزيد رغبته في أداء عمله مما يرفع إنتاجه.

ان أهمية الحوافز تظهر في مجموعة مختلفة من الأسباب التي تؤدي الي الاهتمام بموضوع الحوافز واهم هذه الأسباب مايلي [1].:-

١/ تأثير وضغوط بعض العوامل الداخلية والخارجية في البيئة علي المنظمات مثل الضغوط الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية الحكومية الأمر الذي يتطلب من المنظمات إتباع طرق ووسائل تحسين او علي الأقل المحافظة علي أدائها وفاعليتها وهذا يستدعي بطبيعة الحال الاستغلال الأمثل لموارد المنظمة المالية والمادية.

٢/ تعتبر نظرة الادارة الي العمل الإنساني القائم علي النظرة للعامل الاقتصادي كدافع للعمل والإنتاجية الي نظرة جديدة تري بوجود حوافز أخري الي جانب العامل الاقتصادي مثل العمل لانجاز فرص التقدم والترقية.

(١) ظاهر محمود كلادة، سبق ذكره، ص٤٧.

نظريات وأنواع الحوافز:- يتم من خلال هذا المبحث معرفة نظريات وأنواع الحوافز، لقد شغل موضوع تحفيز الإفراد وأثره علي بال الباحثين منذ بدء العمل النظم في الحياة الاقتصادية وكانت أهم الجهود في هذا المجال من خلال العقود الماضية مبنية علي نظريات علم النفس في الغرائز والدوافع. وخلال تلك الفترة تطورت مجالات البحث وتعددت النظريات التي تحاول تغيير أسباب تحفيز الإفراد وتتمثل أهم النظريات في الأتي [١]:-

أولا: نظريات الحوافز:

١/ نظرية الثواب والعقاب:- يعتبر أسلوب الثواب والعقاب في التحفيز من أقدم الأساليب المعروفة في التحفيز، وهذا الأسلوب التقليدي يقوم علي أساس مكافأة الإفراد إما التصريف أو زيادة الأجور أو المدح أو العقاب عن طريق التوبيخ أو الطرد وخوف العامل من العقاب ورغبته في الحصول علي المكافآت كان الحافز وراء قيام الفرد بسلوك ايجابي لتحسين الأداء، كثير من الكتاب الأوائل ومنهم رواد المدرسة العلمية ركزوا علي أهمية الحوافز المادية في تحفيز الإفراد هو من خلال ذلك حاول تايلور وضع نظام اجر فعال يزيد من تحفيز الإفراد إلا انه بالرغم من الأساس العقلاني لمبدأ الحوافز المادية ان كثير من الكتاب السلوكيين ركزوا علي سعي الفرد لإشباع حاجات اخري عند الحاجات الاقتصادية ومن أهم المحاولات لتصنيف هذه الحاجات هي مايسمي بنظرية سلم الحاجات.

٢/ نظريات الحاجات:- وتتضمن النظريات التالية:- [٢].

أ- نظرية سلم الحاجات:-

تعتبر سلم الحاجات التى وضعت من قبل أبراهام ماسلو من أ كثر نظريات التحفيز شيوعا وقدرة على تفسير السلوك الانسانى فى سعيه لإشباع حاجاته المختلفة وتقوم هذه النظرية على مبدأين أساسين.

أ- ان حاجات الفرد مدنية ترتيبا تصاعديا على شكل سلم بحسب أولويتها للفرد كما في الشكل (١ / ١)

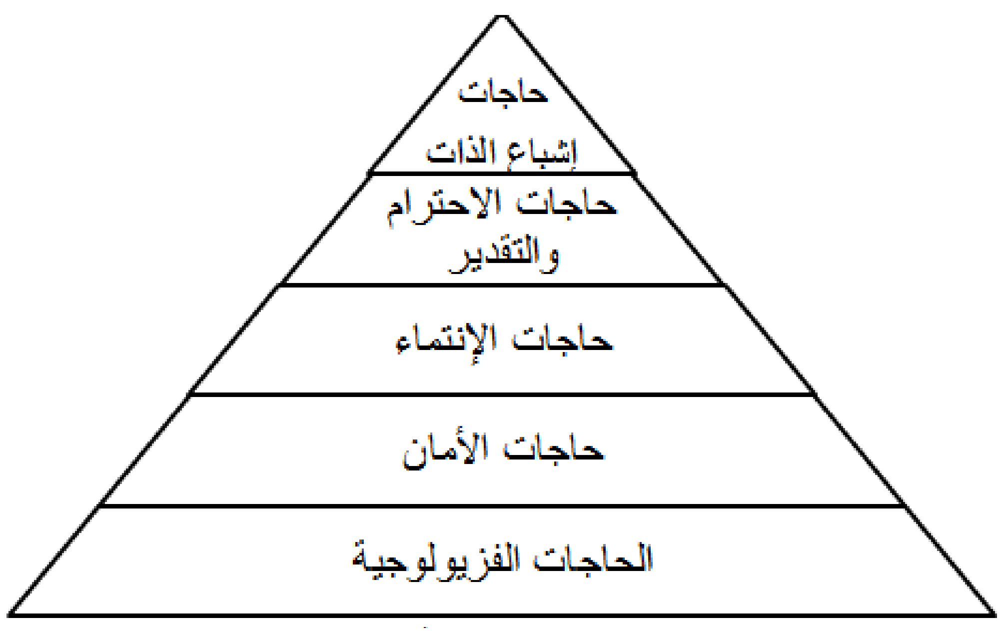
---

(١) سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرها علي العولمة، (عمان: دار مجدلاوي ٢٠٠٤مى) ص٢٣٤

(٢) سنان الموسوي، المرجع السابق، ٢٣٦.

ب- ان حاجات غير المشبعة هي التي تؤثر على سلوك الفرد وحفزه اما الحاجات المشبعة فلا تؤثر على سلوك الفرد وبالتالي ينتهي دورها في عملية التحفيز.

شكل (١ / ١) هرم ماسلو للحاجات.



المصدر: سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثير العولمة عليها (عمان: دار مجدلاوى، ٢٠٠٤م) ص ٢٣٦.

لقد صنف ماسلو الحاجات الإنسانية فى خمس فئات بحسب أولوياتها كما في الشكل

١/ الحاجات الفسيولوجية:

وهذه تمثل الحاجات الأساسية اللازمة لبقاء الإنسان واستمرايتة على قيد الحياة كالطعام والماء والجنس والهواء والحاجات إذا لم تكن مشبعة

٢/ حاجات الأمن والسلامة:

تتضمن هذه الحاجات الضرر من الإخطار الجسيمة والصحية والبدنية وكذلك الحماية من الإخطار والاقتصادية والمتعلقة بضمان استمرارية العمل للفرد لضمان استمرار الدعم المادي الضروري للفرد للمحافظة على مستوى معين من الحياة المعيشية [1].

---

(١) سنان الموسوي، المرجع السابق، ٢٣٦.

٣/ الحاجات الاجتماعية:

تتبع هذه الحاجات من كون الإنسان اجتماعيا بطبيعته ويعيش ضمن جماعه ويتفاعل معها وتشمل حاجات تكوين العلاقة والحب نحو الحاجات أعلى وبعيدة عن الحاجات الأولية.

٤/ حاجات التقدير واحترام الذات: هذه الحاجات تتضمن الحاجة إلى الشعور بالأهمية من قبل الآخرين واحترام الذات الذي يمكن الحصول عليه من خلال الكفاءة والمنافسة والاستقلالية والمركز واعتراف الآخرين بقيمة الفرد وقدرته على الوصول إلى مراكز عليا والحرمان من تقدير الذات يخلق نوعا من الشعور وعدم القدرة على عمل اى شي وهذا يخلق الضجر والحرمان عند الفرد

٥/ حاجات تحقيق الذات:

يشير ماسلو إلى مفهوم هذه الحاجات بأنها حاجة الفرد اى ان يكون ماهر وقادر على الوصول إليه بناء على القدرات والكفاءات لديه. فإذا كان الفرد يظن بأنه يستطيع ان يكون مديرا ناجحا فانه يجب ان يعطى مثل هذه الفرصة، وإشباع الحاجات براى ماسلو يعتبر أقصى مايعبر إليه الفرد وما ياتى ذلك بهذا إشباع الحاجات السابقة كلها ان جوهر نظرية ماسلو لايعتمد على تصنيفه لأنواع الحاجات عند الفرد إنما يعتمد على ترتيب هذه الحاجات بحسب أولويتها لذلك الفرد. بالرغم من ان نظرية ماسلو لاتفسر بشكل واضح التحفيز الانسانى إلا ان مساهمته واضحة وأساسية وتعتبر نقطة البداية في فهم التحفيز عند الإفراد.

ب – نظرية المتغيرين لهرزبيرغ:

لقد طور فريدريك هرزبيرغ نظرية المتغيرين بناء على الأبحاث التي أجراها مجموعة من المديرين المهندسين إلى حد كبير ولقد بينت هذه النظرية بان العوامل المؤثرة فى بيئة العمل والتي تؤدى إلى القناعة والرضا بالعمل هي ليست بالضرورة نفس العوامل التي تؤدى عدم الرضا بالعمل.

لقد قسم هيرزبيرغ العوامل في بيئة العمل إلى قسمين: [1].

(1) سنان الموسوي، المرجع السابق، ص ص ٢٣٨- ٢٣٩..

١- عوامل صيانة أو وقاية:

ويؤدى عدد وجود أو توفير هذه العوامل إلى حالات عدم الرضا بينما وجودها لا يؤدى إلى تحفيز الإفراد وإنما يمنع حالات عدما لرضا وكلمة Hyplene هي تعتبر طبي ويقصد به توفير عوامل صحيحة وقابلة مثل مياه نظيفة وهواء نقي ولكن وجود هذه العناصر لايمنع حدوث المرض ولكن يعتبر وجودها عناصر وقابلة لمنع حدوثه ومن هذه العوامل مايلي:-

١/ سياسات الشركة وإدارتها.

٢/ الإشراف الفني والشخصي فى العمل

٣/ العلاقات الداخلية بين الرؤساء والمرؤوسين

٤/ نوعية ظروف العمل

٥/ الأجور والرواتب المدفوعة انجاز العمل.

٢- عوامل حافزة:

هنالك عوامل وشروط مرتبطة بالعمل إذا وجدت فإنها تعمل على بناء درجة عالية من الرضا والتحفيز عند الإفراد وعدم توافرها لايؤدى إلى حاله عالية من عدم الرضا وقد أطلق هيرزبيرغ على هذه العوامل الحافزة ومنها:-

١/ الانجاز فى العمل

٢/ الاعتراف بنتيجة الانجازات فى العمل.

٣/ طبيعة العمل ومحتواه.

٤/ المسئولية لانجاز العمل.

٥/ التقدم والترقي فى العمل بالإضافة إلى تنمية قدرات العمل عند الفرد.

ان عوامل الصيانة والوقاية براى هيرزبيرغ تسبب درجة عالية من عدم الرضا عندما لايكون موجودة لكنها تؤدى الى التحفيز عند وجودها بينما الحافزة تؤدى الى تحفيز قوى وتام عند توافرها لكنها لاتسبب الكثير من الرضا عند عدم توافرها.

نلاحظ مما سبق ان العوامل الحافزة فى نظرية هيرز مركزة حول العمل بمعنى أنها تتعلق بماهية العمل والانجاز الفرد لذلك العمل وتحمل المسئولية والاعتراف الذي يحصل عليه الفرد من خلال تاديتة لذلك العمل، بينما عوامل الصيانة ليست عائدة إلى جوهر العمل وأمنا تتعلق بالظروف والعوامل الخارجية للعمل.

لقد وجهت عدة انتقادات إلى نظرية هيرزبيرغ وأهمها الانتقاد العائد إلى طبيعة العينة التى استخدمت فى أبحاثه بحيث اقتصرت على المديرين ولم تكن شاملة لكل المستويات الإدارية، لان بعض الدراسات اللائحة لأبحاث هيرز وجدت بان بعض عوامل الصيانة الوقائية عند هيرز كانت حافزة لفئات أخرى من الإفراد فى المستويات الإدارية الدنيا، وبالرغم من كل الانتقادات التى وجهت إليها إلا ان نظرية هيرز تمثل نقطة مهمة فى دراسة التحفيز الانسانى.

ج / . نظرية مكليلاند فى الحاجات:-

ان مساهمة مكليلاند فى عملية فهم الحفز الإنساني تتلخص في تحديده لثلاثة أنواع من الحاجات الأساسية التي تؤثر علي الحفز هي:-

١ / الحاجة إلي السلطة:

لقد وجد الباحث هنا بان الفرد الذي عنده حاجة قوية للسلطة يميل دائما لممارسة التأثير والرقابة القوية وعادة يسمي هذا التخصص الي الحصول علي مناصب قيادية.

ب/ الحاجة للانتماء:

ان الإفراد الذين عندهم حاجة قوية للانتماء يتولد لديهم شعور بالبهجة والسرور عندما يكونوا محبوبين من قبل أشخاص آخرين ويشعرون بالألم إذا تم رفضهم من قبل الجماعة التي ينتمون إليها، ويميل هؤلاء الأشخاص إلي بناء علاقات اجتماعية مع الآخرين [1].

ج/ الحاجة للانجاز:

هذا يعني ان الإفراد الذين توفر لديهم الحاجة القوية للانجاز يكون عندهم رغبة قوية للنجاح وخوف من الفشل، وهم يحيون التحدي ويصنعون لأنفسهم أهدافا كبيرة ليس

---

(1) سنان الموسوي، المرجع السابق، ص ص ٢٣٧.

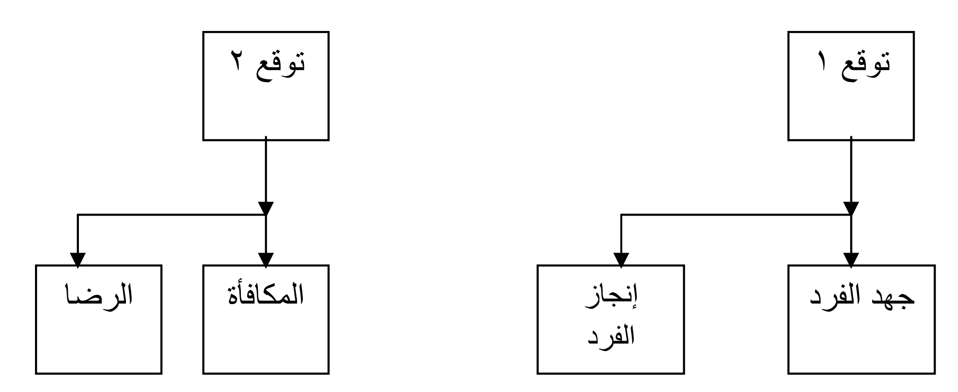
من المستحيل الوصل إليها، عن فهم هذه الحاجات الثلاثة وإدراكها مهم للإدارة فى المنشات الاقتصادية حتى تستطيع تنظيم إعمالهم، لتعمل بطريقة جيدة لان اى منشاة أو حدة إدارية تمثل مجموعة من الإفراد تعمل معا لتحقيق أهداف معينة. [١].

ان ادارك هذه الحاجات الثلاث عامل هام فى المساعدة على حفز الإفراد لتحقيق هذه الأهداف

٣/ نظرية التوقعات:-

فى عام ١٩١٤م تقدم فكثور فروم بنظرية لتفسير جوهر هذه النظرية ان الرغبة أو الميل للعمل أو بطريقة معروفة يعتمد على قوة التوقيع بان ذلك العمل او التصرف يتبعه نتائج معينة نتائج معينة كما يعتمد على رغبة الفرد فى قبول تلك النتائج كما بين ذلك (١/ ٢)

شكل رقم (١/ ٢) قوة الحفز عند الفرد



المصدر: سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرها علي العولمة،(عمان: دار مجدلاوي ٢٠٠٤مى) ص٢٣٧.

واضح من الشكل اعلاه ان قوة الحفز عند الفرد ببذل الجهد اللازم لانجاز عمل ما تعتمد على توقعه فى النجاح فى بلوغ ذلك الانجاز وهذا هو التوقع الأول فى نظرية فروم وأضاف بأنه إذا حقق الفرد انجازه فهل سيكافأ علي الانجاز أم لا ؟ وهذا هو التوقع الثاني عند فورم.

---

(١) سنان الموسوي، المرجع السابق، ص٤٣٧.

٤/ النظرية الكلاسيكية:

نشأة النظرية نتيجة للتطور الطبيعي لمبدأ الإدارة العلمية التي نادي بها فريدرك تايلور في الحاجات المادية فقط [١].

ثانيا: أنواع الحوافز:- تنقسم الحوافز الي قسمين هما:

أ / الحوافز المادية:-

تتوقف فاعلية الحوافز دائما علي اتجاه الحافز واستمراره ولذلك كانت الحوافز المالية التي يحصل عليها العاملين مقابل النهوض بأعباء وظائفهم علي نحو أفضل ذات اثر فعال في زيادة الإنتاج، خصوصا إذا ما ارتبط تحديدها بكمية الإنتاج ونوعيته وهذا النوع من الحوافز اشد أثرا في الدول التي يكون فيها مستوي المعيشة منخفضا، كما يتميز بأنه سهل القياس، حيث يكون تأثيره اكسر ثباتا واستقرارا وتشمل الحوافز المالية مايلي[٢]:

١/ الأجر:- تلعب الاجور دورا هاما كحافز علي زيادة الإنتاج ورفع الكافاة الإنتاجية وحتي يمكن تحقيق ذلك يجب ان يحصل العاملون علي أجور تتفق مع ما قدموه للمشروع من خدمات إذا كان الأساس الموضوعي لتحديد اجورهم هو عن طريق تقسيم الوظائف.اي تحديد القيمة النسبية لكل عامل ترجمة هذه القيم الي أجور، وبما ان الهدف المشروع هو رفع الكفاءة الإنتاجية فان سياسة الاجور عامل أساسي تستطيع الإدارة استخدامه في حفز العمال علي زيادة الكفاءة الإنتاجية. تعتبر الجور احد واهم حوافز العمل خاصة في المجتمعات النامية نظرا لضعف مستواها مقارنة بمستوي المعيشة واحتياجات العامل ورغم ان علماء النفس لم يولوا الاهمية المناسبة لهذا الحافز في المجتمعات المتطورة اقتصاديا، ونظرا لتناسب الاجور مع مستوي المعيشة فيها تظل أهم الحوافز في المجتمعات النامية والمتطورة علي حد السواء، وهي موضع اهتمام كبير من العاملين والمنظمات[٣].

---

(١) منصور فهمي، إدارة القوي العاملة، (القاهرة: إدارة النهضة العربية، ١٩٨٢م)، ص٢٤٢.

(٢) عبدا لمحسن جودة، إدارة الإفراد، (القاهرة: دار الأصدقاء للطباعة، ١٩٩٧م) ص٤١٢.

(٣) سنان الموسوي، مرجع سبق ذكره، ص١٥٣.

كما ان الأجر يعتبر مصدرا أساسيا لإشباع الحاجات بل يعتبر المصدر الوحيد في المجتمعات النامية والصغيرة، وتنبع أهمية الاجور كحافز علي الإنتاج بأنه يتيح للفرد تحقيق الكثير من الحاجات الأساسية كالمأكل والمسكن والملبس، يمكن عن طريق الأجر استقطاب وجذب العمالة الجيدة للمنشاة ورفع الإنتاج عن طريق ربط الأجر بالإنتاجية ورغم ان الرأي السائد عن أهمية الاجور ودورها كحافز علي الإنتاج ورفع الكفاءة، إلا ان هنالك خلافا أساسيا فيما يتعلق بكون الأجر أهم من الحافز أم لا ؟ فأنصار حركة الإدارة العلمية يرون انه أهم الحافز بينما جماعة حركة العلاقات الإنسانية تري ان الأجر ليس هو الحافز القوي والاهم إنما المعاملة الحسنة للعاملين لها تأثير اقوي من الأجر، وحتي يكون الأجر حافزا علي زيادة الإنتاج يجب التخطيط له بالصورة التي تضمن ان يكون وسيلة لتشجيع التنافس بين الإفراد حتي يمكن التفرقة بين المجدين والمبطئين وبالتالي يجد الفرد فيه مايشجعه علي بذل اكبر مجهود ممكن وإذا لم يتوفر في نظام الاجور علاقة تأثير مباشر بين الإنتاج وتحسين نوعيته [1].

٢/ الخدمات:

تسعي بعض المنظمات في تحفيز الإفراد وحثهم عل زيادة الإنتاج عن طريق تقديم الخدمات لهم علاوة علي الأجر والمكافآت المادية الاخري، وتختلف أنواع الخدمات التي تقدمها الإدارة للعاملين بها من حيث المستوى والنوع. ولكنها تسترك
جميعها في كونها تهدف الي إشباع بعض الحاجات الأساسية التي يشعر بها الفرد
وهي بذلك تهدف الي تحفيزهم علي بذل مجهود اكبر ورفع كفاءتهم الإنتاجية.
كما ان هناك خدمات تساهم في زيادة دخل العامل وتحسين مستواه المعيشي بطريقة مباشرة كالمساكن التى التي تقدمها الإدارة للعاملين بأسعار منخفضة أو نقل العاملين من مكان مسكنهم الى مكان العمل والعكس، وتقديم الرعاية الاجتماعية والثقافية والصحية لهم ولأبنائهم بأسعار زهيدة، وعندما تقدم الإدارة مثل هذه الخدمات للعاملين فهي ترمى من وراء ذلك إلى حث العاملين على زيادة إنتاجهم عن طريق خلق شعور بالرضا

---

(١) بكري الطيب موسي، إدارة الإفراد (الخرطوم: حي تاون، ٢٠٠٤م) ص١٦٢.

والرغبة فى بذل مزيد من الجهد والاستمرار فى العمل او الانتقال للعمل فى مكان أخر وتصبح الخدمات ذات شكل اوباخر بمستوى الكفاءة والإنتاجية اذ لايمكن تصور ان يكون زيادة الانفاق على الكفاءة والإنتاجية اذ لايمكن تصور ان يكون زيادة الإنفاق على الخدمات بقدر معين سيؤدى الى رفع الكفاءة الإنتاجية بنسبة محددة ولكن تأثير الخدمات في حفز العاملين على زيادة الإنتاج يتم بطريقة غير مباشرة من خلال التأثير على حالتهم المعنوية والصحية الأمر الذي يؤدى إلى زيادة مقدرتهم على العمل ورغبتهم فيه وتتباين أنواع الخدمات التي تقدمها المنشات المختلفة ولكنها تشمل بصفة عامة الأنواع التالية[1]:

١/ الخدمات الصحية

٢/ خدمات غذائية

٣/ خدمات تعليمية وثقافية

٤/ توفير وسائل الانتقال

٥/ الرعية الاجتماعية

٣- المشاركة فى الإرباح: -

يقوم هذا الاسلوب على استفادة العاملين من مجهدتهم عن طريق حصولهم على جزء من الإرباح التي حققها المنظفة وتستخدم هذا الاسلوب كأحد أساليب الحوافز الجماعية، وعن طريق هذا الحافز يمكن رفع العمال على زيادة إنتاجهم أملا في الحصول على مدى زيادة النتاج وخفضت تكاليفه [2].

وعلى الرغم من التطور الكبير الذي حدث فى مجال استخدام الماكينة الحديثة وخاصة فى مجال الصناعة الذي أدى فى بعض الأحيان الى صعوبة تحديد دور العامل فى العملية الإنتاجية ولغرض تأكيد أهمية العمل الجماعي ومن ابرز الحوافز الجماعية المشاركة فى الإرباح والمشاركة هي نسبة مئوية من الإرباح السنوية وتحددها إدارة المنشاة يتم توزيعها

---

(1) عبدا لمحسن جودة، مرجع سبق ذكره، ص ص ١٦٣ -١٦٤.

(2) عبدا لمحسن جودة، مرجع سبق ذكره، ص ٤٢٥.

على العاملين ويتم احتساب هذه النسبة على أساس الإرباح الإجمالية او على أساس الإرباح الصافية. وقد يوزع بشكل متساوي على العاملين وبنسب متفاوتة بحيث يؤخذ بعين الاعتبار دور مجهود كل فرد فى المنشاة وبذلك يمكن المشاركة فى الإرباح حافزا نقديا على زيادة الإنتاج باعتبار ان العاملين سيعمدون الى زيادة نشاطهم من العمل من اجل زيادة الإنتاج وبالتالي الإرباح التى سوف يحصلون عليها. وحتى يحقق هذا الحافز أهدافه لابد من مراعاة الاتى[1]:

١/ ان يفهم العمال كيفية حساب وتوزيع الإرباح.

٢/ ان يتم توزيع الإرباح فى فترات متفاوتة كلما أمكن ذلك كان توزيع ربع مستوى مثلا او نصف سنوي.

٣/ يجب ان نتفاوت النسبة التى ينالها العاملون كل حسب دوره ونشاطه فى العملية الإنتاجية

٤/ ان يوضع النظام على أسس وموضوعية للعامل وللمنشطة لأنه إذ يشعر العاملون بان عملية توزيع الإرباح غير عادله فانعم سيرفضون وتكون النتائج سلبية فى صلح المنشاة.

٤ – العلاوة الدورية: –

لكى تكون العلاوة الدورية حافزا على زيادة النتاج يجب ان يتم الربط بينهما وبين مقدار لتقدم الذي يحرز العامل فى الوظيفة على ضوء التقدير الذي يحصل عليه فى تقريره السنوي، فالعلاوة الدورية والتي تمثل زيادة سنوية منتظمة فى الأجر تمثل عبء اضافى على المنظمة، يجب عليها إلا إذ حصلت على مقابل له وهو زيادة كفاءة العمل الإنتاجية ويمكن الاعتماد على التقارير الدورية فى منح العلاوة غير انه من الأمر التى سيلزم مراعاتها إبعاد الحكم الشخص للرؤساء عند إعدادهم لتلك التقارير – حتى لايؤدى التحيز فى إعدادها على ظلم بعض العاملين[2].

---

(1) بكري الطيب موسي، مرجع سبق ذكره، ص ص١٦٤ - ١٦٥

(2) عبدا لمحسن جودة، مرجع سبق ذكره، ص ٤٢٤.

٥- ضمانات الاستمرار فى العمل:-

طالما ان العمل يمثل مصدر أساسيا لدخول الإفراد لذلك يصبح ضمان الاستمرار فى العمل والاستقرار فيه عنصرا رئيسيا وهاما فى تحفيز الإفراد على بذلك المزيد من الجهد، وأشارت بعض الدراسات ا لتى أجريت فى بعض المنشات ان انعدام شعور الفرد بالاستقرار فى العمل كان احد الأسباب فى زيادة معدلات دوران العمل وانخفاض فى مستوى الإنتاجية وعندما يهمس العمل بان المنشاة قد عملت على وتوفير فرص العمل المناسبة له وعدم تعريض العامل لمخاطر الطرد اة الطقس من العمل لذا لم تكن هنالك أسباب تستدعى ذلك فان ذلك سيترك عن نفس العمل أثرا ايجابيا كبيرا وسيقدر مثل هذا العمل وربما على رد الجميل عن طريق زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته كما ان توفير الضمانات للعامل بعدم فصله من الأسباب خارجة عن إرادته سوف يبعد عنه الخوف والقلق فى انقطاع مصدر معيشته (الأجر) على رفع الكفاءة الإنتاجية ولزيادة فعالية ضمان استمرار العمل كحافز من حوافز العمل لابد من العمل علي ربط بين زيادة الإنتاجية واستقرار العامل في العمل هو حق من حقوق العامل الايجابي الذي يعمل علي زيادة الإنتاج كما ليس من حق العامل المتهاون او الكسول في الأداء ان يطالب بمثل هذا الحافز كما ان منح هذا الحافز الايجابي بسبب عدم ارتباطه بما يبذله الفرد العامل من جهود في أدائه [١].

وهنالك بعض أنواع الحوافز المالية وهي المكافأة وهناك حوافز مادية اخري.

ثانياً: الحوافز المعنوية:

يقصد بها تلك التي لا تعتمد على المال في إشارة العاملين بل نعتمد على بعض النواحي في جو عمل آخر أو التعاقد أو المرض ومصادر ملء الوظائف الشاغرة في المنشأة، وأن يكون داخلياً أو خارجياً وتعتمد فاعلية الترقية كحافز على العمل على درجة ارتباط الترقية بإنتاجية الفرد وكفاءته، فإذا كان لدى العاملين رغبة أو دافع لشغل مراكز وظيفية أفضل من مراكزهم الحالية تحقيق حاجة أو رغبة لديهم لتحقيق مركز اجتماعي أعلى

---

(١) بكري الطيب موسي، مرجع سبق ذكره، ص ١٥٨.

ففي هذه الحالة تكون الترقية حافزاً مشجعاً للعاملين على العمل والإنتاج، أما إذا ارتبطت الترقية بالأقدمية فإن الترقية في هذه الحالة سوف تفقد أثرها كحافز بسبب المساواة في هذه الحالة بين العامل والمنتج العادي، لذلك نجد أن بعض المنشآت التي ترتبط فيها الترقيات بإنتاجية الأفراد ومستويات أدائهم يكون أكثر إنتاجية وكفاءة من تلك المنشاة التي تحدد فيها الترقيات على أساس العلاقة الشخصية أو عوامل المحاباة والصداقة.

وتعتبر فرص الترقية حافزاً لحث العاملين على العمل فيما إذا توفر شرطان أساسيان هما:

١. أن يتوفر لدى الفرد رغبة في التقدم والترفيع إلي مراكز أعلى.
٢. أن يكون الترفيع أو الترقية نتيجة لوصول الفرد إلي مستوى أداء عالي حتى يعمل الأفراد غلي تحسين مستوى أدائهم أملاً في الترقية.

تقدير جهود العاملين:

يكون ذلك بمحاولة تحفيز العاملين الأكفاء وذلك بمنحهم شهادات تقدير أو توجيه رسائل شكر لهم وذلك كتقدير من إدارة المنشاة لجهودهم المبذولة في إنجاح المنشاة كما يمكن تسجيل الأسماء للعاملين على لوحة الشرف التي توضع في مكان بارز في المنشاة ويمكن وضع صورهم الشخصية على هذه اللوحة مع الأسماء نبذة موجزة عن نشاطهم وجهودهم وما حققوه من إنجازات للمنشأة [1].

الإنسجام مع الطبيعة:

إن طبيعة العمل ومتطلبات العمل الذي يؤديه الفرد تلعب دوراً هاماً في زيادة مقدرة الفرد على الأداء ورضاه على العمل فالفرد الذي يمارس عملاً يتفق مع ميوله وينسجم مع مواهبه قد يحقق سعادة كاملة نتيجة لذلك كان هناك توافق وانسجام بين ميول الفرد وبين مضمون العمل كلما كان ذلك مصدر للشعور بالاعتزاز والفخر، نجد أن التطور في أساليب العمل والتخصص فقد تميزت الأعمال بالبساطة للأداء بصورة

---

(1) بكري الطيب موسى، سبق ذكره، ص١٥٩- ١٦١.

روتينية لذلك فإن أهمية الحافز لا تتمثل في وضع كل فرد في المكان المناسب مع ميوله واتجاهاته وخبرته فقد إنما تنويع مهام العمل حتى لا يشعر الفرد بالملل الناشيء عن تكرار العمل الروتيني، إن إعطاء الفرد قدراً من الحرية في تكييف أسلوب الأداء بما يناسب مع ماوهبه وقدرته تتيح للفرد إشباع حاجة تأكد الذات وتثير فيه الإحساس بالنجاح مما يساعد في القضاء على الاستياء والفشل.

دوافع وطنية:

ويتم ذلك عندما يقوم الأفراد بعملهم بشكل أحسن عندما يشعرون بأنهم يؤدون واجباً وطنياً يحققون هدفاً كبيراً يعود بالنفع على المجتمع ويظهر هذا الدافع بوضوح في أثناء فترات الحروب أو الأزمات عندما يعمل الأفراد في شتى الميادين لنمو زيادة الإنتاج وتعبئة الجهود والاستجابة للنداءات التي توجه إليهم من المسئوليات في المجتمع [1].

ساعات العمل وأواقات الراحة:

يعتبر انخفاض ساعات العمل من العوامل التي تحفيز على زيادة وتكثيف الجهود، كما أنه يمكن استخدام ساعات العمل أكثر مع توطيد أوقات بحيث يتجدد نشاط العاملين خلالها، مما يجعلهم يقبولن على العمل بشفق أكيد بعد فترات الراحة التي حصول عليها[2].

العمل على إشعار العاملين بأنفسهم:

ويتم ذلك من خلال المشاهدات الدائمة مع العاملين ومع لجانهم المختلفة حيث أن ذلك يعد من الأمور الهامة التي تجعل العامل يشعر بنفسه ويقف فيها، مما يساعده كثيراً على حسن سير العمل، ويتحقق هذا الحافز من خلال إشراك العاملين في كافة المستويات في اتخاذ القرارات، ولعل هذا أمراً طبيعياً من المفروض تواجده في كل دولة اشتراكية، ولقد ثبت للدول الرأسمالية من خلال الأبحاث التي قامت بها إنها كلما أشركت العمال

---

(1) بكري الطيب موسى، المرجع السابق، ص٤٣٠.

(2) بكري الطيب موسى، المرجع السابق، ص١٦١..

في القرارات كلما أدى ذلك على يشعر العاملين بأنفسهم ورفع روحهم المعنوية وبالتالي ارتفاع كفاءتهم الإنتاجية، وحالياً نجد الدول الرأسمالية تشرك العمال في التخطيط والتفكير فيه، وربما ليس من أجل الأخذ بمقترحاتهم فعلاً بل قد يكون من أجل إشعارهم بأنهم جزء من عملية الإنتاج في مستوى التخطيط والتفكير وليس في مستوى التنفيذ فقط[1]..

---

(1) بكري الطيب موسى، المرجع السابق، ص١٦١..

الفصل الثاني عشر

الانتماء التنظيمي والثقافة التنظيمية

ماهية الانتماء التنظيمي:

أولاً المفهوم العام للانتماء[1]:

يعد مفهوم الانتماء من أكثر المفاهيم انتشاراً في الحياة اليومية بشكل عام إلا أنه لم ينل من الاهتمام الكافي من جانب المختصين في مجال العلوم الإنسانية كما انه كغيره من مفاهيم العلوم الإنسانية يعتريه كثيراً من الخلط والتضارب فهنا يرى الانتماء بأنه عضوية الفرد من الجماعة أي ضرورة أن يكون الفرد جزءاً من الجماعة أما الارتباط بها فيخضع للسعي العام للفرد نفسه وهنالك ما يرى ضرورة انتقال الانتماء على الجانبين أي كون الفرد جزءاً من الجماعة وارتباطه بها في الوقت نفسه.

ثانياً: مفهوم الانتماء التنظيمي:

يعتبر الانتماء أحد الأهداف الإنسانية الذي تسعى جميع المنظمات بلوغه لما له من أثر فعال من استمرارية العمالة واستقرار العمل فضلاً عن تنمية الدوافع الايجابية لدى العاملين وزيادة رضاهم. وهنالك العديد من تعريفات منها[2]:

- الانتماء التنظيمي هو: "اعتقاد قوي وقبول من جانب أفراد التنظيم بأهداف وقيم المنظمة التي يعملون بها ورغبتهم في بذل أكبر عطاء ممكن لصالحها مع رغبة قوية من استمرار في عضويتها والدفاع عنها وتحسين سمعتها".
- كما عرف بأنه: "درجة اندماج الفرد بالمنظمة واهتمامه بالاستمرار فيها" وحسب ما سبق فإن الانتماء ثلاث مكونات أساسية هي:

إيمان قوي وقبول لأهداف وقيم التنظيم، الاستعداد لبذل جهد أبكر نيابة المنظمة، اهتمام قوي ورغبة في البقاء في المنظمة.

---

[1]) عايدة السيد خطاب، الانتماء التنظيمي والرضا عن العمل: (الأردن: ١٩٩٨م)، ص٥٠.

[2]) حمدين فرحات الشادي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي (الأردن: دار وائل للنشر، ٢٠٠٥)، ص٦٦.

إذاً الانتماء التنظيمي هو استمرار متبادل بين الفرد والمنظمة باستمرارية العلاقة التعاقد به بينها يترتب عليه سلوك الفرد سلوكاً يفوق السلوك الرسمي المتوقع منه من جانب المنظمة ورغبة الفرد في إعطاء جزء من وقته وجهده من أجل الإسهام في النجاح واستمرار المنظمة والاستعداد لبذل مجهود أكبر والقيام بأعمال تطوعية وتحمل مسئوليات إضافية.

أن الانتماء التنظيمي بعد في غاية الأهمية لمعظم الشركات التي بدأت بتوجيه عناية فائقة لهذا الموضوع خصوصاً أن بعض الباحثين ذكروا أن زيادة تكاليف الشركات وتحملها أعباء مالية جاء نتيجة زيادة حدة المنافسة المحلية والعالمية التي تستدعي منها تعزيز مبدأ الانتماء.

إن إيجار بيئة عمل مناسبة مع تقديم الحوافز المادية والمعنوية، وتطبيق مبادئ الإدارة الحديثة كل ذلك يسهم في زيادة شهود الموظف بانتمائه إلى شركته، حيث يأتي هنا الدور الأكبر للمدرين في تقديم المحفزات مع الاعتراف بما حققوه من انجازات، إضافة إلى استخدمت السلوك الداعم للمرؤوسين وإقامة علاقات ود وصداقة معهم، وحسن السيطرة على المواقف المختلفة التي يمد بها كلامها.

أن تحقيق التوازن والانتماء داخل المنظمة احتاج إلى تغيير ثقافة المجتمع عن العمل وثقافة الرؤساء والمرؤوسين، في الوقت نفسه فالانتماء التنظيمي يختلف عن الرضا الوظيفي، فقد يكون الموظف للوصول إلى البيئة النموذجية داخل العمل[١].

أنواع الانتماء التنظيمي[٢]:

هنالك ثلاثة أنواع من الانتماء نابعة من متطلبات السلوك المختلفة التي تفرضها المنظمات على أعضائها هذه الأنواع الثلاثة هي:

- الانتماء المستديم ويشير إلى المدى الذي يستطيع فيه الأفراد التضحية بالكثير من جهودهم وطاقتهم في مقابل بقاء المنظمات التي يعملون بها لذا فإن هؤلاء الأفراد

[١]) أحمد الدعيج ورندا اليافي، الانتماء التنظيمي، (الإسكندرية، ٢٠٠٨)، ص٤٥.

[٢]) عايدة السيد خاطب، الانتماء التنظيمي والرضا الوظيفي، مرجع سبق ذكره، ص١٠٠.

يعتبرون أنفسهم جزءاً من منظمات وبالتالي فإنهم يجدون صعوبة في الانسحاب منها أو تركها.

- الانتماء التلاحمي يتمثل في العلاقة سيكولوجية الاجتماعية التي تنشأ بين الفرد ومنظمته والتي يتم تنميتها وتعزيزها من خلال المناسبات الاجتماعية التي تقيمها المنظمات الانتماء الرقابي وينشأ هذا الولاء عندما يعتقد الموظفون أن المعايير والقيم الموجودة في المنظمة تمثل نبراساً ودليلاً لتوجيه سلوك الأفراد وبالتالي فإن سلوك أي فرد في المنظمة يتأثر بهذه المعايير والقيم.
- الانتماء العاطفي الذي يعبر عن الارتباط الوجداني بالمنظمة ويتأثر بمدى إدراك الفرد للخصائص المتميزة لعمله من استقلالية وتنوع في المهارات كما يتأثر بدرجة إحساس الموظف بأن البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح بالمشاركة الفعالة في عملية اتخاذ القرارات سواء ما تعلق منها بالعمل أو بالعاملين ويحدد هذا المكون. درجة اندماج الفرد مع المنظمة وارتباطه بعلاقات اجتماعية تعكس التضامن الاجتماعي.

أبعاد الانتماء التنظيمي[1]:

تناولت الباحثون مفهوم الانتماء التنظيمي من بداية ظهورها بشكل عام دون النظر إلى أبعاده المختلفة ولكن الدراسات اللاحقة أظهرت أن الانتماء التنظيمي عدة أبعاد فمعظم الدراسات المبكرة استخدمت مقياساً أحادي البعد لقياس الانتماء والذي يظهر إليه الآن على أنه مفهوم متعدد الأبعاد وبشكل أكثر تفعيلاً يرى لبعض الباحثين أن أبعاد الانتماء التنظيمي تشمل نمط الانتماء ومجال الانتماء، حيث أن نمط الانتماء يشير إلى الأشكال المختلفة للانتماء أما مجال الانتماء فيشير الى الأشياء التي يمكن للفرد أن ينتمي إليها:

أ/ نمط الانتماء:

يمكن أن يأخذ الانتماء التنظيمي الأشكال المختلفة التالية:

---

[1]) جرالد جرنبرج، روربت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي، إسماعيل بيوني، ط٢٠٠٤، (الرياض: دار المريخ للنشر ٢٠٠٤)، ص١٥٢- ١٥٣.

١/ الانتماء الاستمراري:يشير إلى قوة رغبة الفرد ليبغى في العمل في منظمة معينة لاعتقاده بأن ترك العمل فيها يكلفه الكثير فالعاملون ذوي الانتماء المستمر العالي يبقون في المنظمة لأنهم عليهم أن يفعلوا ذلك (يضطرون إلى ذلك) أو بسبب الخوف من لتضحية المرافقة لترك العمل من المنظمة.

٢/ الانتماء المعياري:

يأخذون في حسابهم إلى حد بعيد ماذا يمكن أن يقوله الآخرون لو ترك العمل بالمنظمة؟ فهو لا يريد أن يسبب قلقاً لتركه أو يترك انطباعاً سيئاً لدى زملائه بسبب تركه للعمل إذن فهو التزام أولي حتى لو كان على حساب نفسه.

ب/ مجال الانتماء:

أما فيما يتعلق بمجال الانتماء وإذاً يشير إلى الأشياء التي يمكن للفرد أن ينتمي إليها فقد أشار الباحثون إلى نقطتين:

- النقطة الأولى: أن الانتماء التنظيمي قد يتداخل مع مصطلحات أخرى مثل الانتماء المهني والانهماك في العمل وأن الانتماء في مكان العمل ولذلك فهو يستحق الدراسة لذاته.
- النقطة الثانية: أكد الباحثون على أن الواقع الفعلي يشير إلى أن المنظمات تضم داخلاً تحالفات وكيانات متعددة (المالكون- المديرون- الموظفون- العملاء) وكل منهم له أهدافه وقيمه الخاصة والتي قد تتطابق أو تتعارض مع قيم المنظمة ذاتها وذلك. وأكدت الدراسات أن العاملين لهم انتماءات متعددة وأنه قد يكون هنالك صراع بين انتماءات الفرد وحين أن المنظمة مكونة من مجموعات فرعية متعددة أو جماعات.

ج/ تكافل نمط ومجال الانتماء[1]:

يمكن النظر إلى نمط الانتماء ومجال الانتماء على أنهما منهجان متكاملان لدراسة مفهوم الانتماء التنظيمي المتعدد الأبعاد ويمكن توضيح ذلك من خلال المصفوفة التالية:

---

[1]) جيرالد جرنبرج، روبرت بارون، مرجع سبق ذكره، ص١٥٣.

الشكل (٢/ ١) أبعاد الانتماء التنظيمي



المصدر: جيرالد جريبنرج، روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات،ترجمة: رفاعي محمد رفاعي، إسماعيل بسوني، ط٢٠٠٤م، (الرياض: دار المريخ للنشر، ٢٠٠٤)، ص١٥٤.

مداخل الانتماء:

أولاً: مداخل تنمية الانتماء التنظيمي[1]:

يقصد بها مداخل جذب الولاء التنظيمي للعاملين وزيادته وهذه المداخل يتوجب على أي منظمة إتباعها ومنها:

١. إتباع الحاجات الإنسانية للعاملين في المنظمة: عند كل فرد مجموعة من الحاجات المتداخلة التي يسعى إلى إشباعها عن طريق التنظيم فإذا أشبعت تلك الحاجات فإنه يتولد لدى الفرد شعور بالرضا والاطمئنان ومن ثم بالانتماء التنظيمي.

٢. وضوح الأهداف وتحديد الأدوار: حيث يزيد الانتماء التنظيمي كما أوضحت الدراسات كلما كانت الأهداف التي يسعى إليها التنظيم واضحة لكي يستطيع الفرد فهمها وتمثلها والسعي لتحقيقها وكذلك كلما كانت أدوارهم واضحة ومحددة وذلك ليتجنب حالة تضارب أدوار العاملون.

٣. إيجاد نظام مناسب للحوافز: يعبر الحافز عن تلك الوسيلة والأسلوب أو الإدارة التي تقدم للفرد بدرجات متفاوتة الإشباع المطلوب لحاجاته الناقصة وتركز نظرية حوافز العمل على الحوافز الداخلية وهي تتعامل مع الأسباب التي تدفع الناس للعمل وأسباب تركهم العمل وأن توافر أنظمة حوافز مادية ومعنوية يؤدي إلى زيادة الرضا عن المناخ التنظيمي وعن المنظمة ككل.

٤. زيادة مشاركة العاملين: حيث أن إتاحة الفرصة للعاملين للمساهمة بأفكارهم وتشجعهم لتحمل المسئولية من شأنها تقوية الروابط وإيجاد الجو النفسي والاجتماعي على البناء في بيئة العمل حيث لقوة المشاركة بأنها اندماج الفرد العقلي والعاطفي في عمل الجماعة بعد أن تتيح له الجماعة التي هو عضو فيها الفرص للمساهمة في الأهداف والمشاركة في المسئوليات.

٥. الاهتمام بتحسين المناخ التنظيمي: يقصد بالمناخ التنظيمي محصلة الظروف والمتغيرات والأجواء الداخلية للمنظمة كما يعيها الأفراد وكما يفسرونها

---

[1]) أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات (الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر، ٢٠٠٠) ص٢٣١.

ويحللونها عبر عملياتهم الإدراكية ليستخلصوا مواقفهم واتجاهاتهم والمسارات التي تحدد سلوكهم وأدائهم ودرجة انتمائهم للمنظمة ومن التعريفات الأخرى للمناخ التنظيمي أنه مجموعة الخصائص الداخلية للبيئة والتي تتمتع بدرجة من الثبات النسبي أو الاستقرار يفهمها العاملون ويدركونها فتنعكس على سلوكهم والأساس أن يعي كل من الأفراد والمنظمات لمناخه تنظيمي حيد يكون لصالح الطرفين وقد بينت الأبحاث في هذا المجال أن التنظيمات ذاك البيئات المتسلطة والمتبسطة لمعنويات العاملين والتي تتصف بعدم المبالاة وعدم الحيوية وهي تنظيمات تشجع على تسرب العاملين ولا تنتمي فيهم قيم الولاء التنظيمي لذلك لابد من الاهتمام بالبيئة التنظيمية وتحقيق التوافق بين الانجاز وتحقيق الأهداف من ناحية والعناية بالإنسان من ناحية أخرى لرفع الانتماء التنظيمي لدى العاملين.

ثانياً: مداخل الانتماء التنظيمي:

تعددت وتنوعت مفاهيم الانتماء التنظيمي وقد اتفق الباحثون على أ، مفاهيم الانتماء يمكن أن نتدرج بحث ثلاث مداخل وهي[1]:

- مدخل التبادل.
- المدخل النفسي.
- المدخل المشترك.

١/ مدخل التبادل:

يعتمد هذا المدخل على مفهوم الانتماء التنظيمي الذي أوضح أن الانتماء التنظيمي يعكس ارتباط الفرد بالمنظمة وعدد رغبته في تركها نتيجة لوجد منافع أو فوائد سيفقدها إذا ترك المنظمة ولا تقتصر هذه المنافع والفوائد على الناحية المادية فقط بل تمتد لتشمل الناحية المعنوية أيضاً مثل مركز الشخص في المنظمة أو الصداقات التي كونها الانتماء التنظيمي وهي ظاهرة تنشأ نتيجة لعلاقات التبادل بين الفرد والمنظمة وتستمر باستمرار هذه العلاقة.

---

[1]) عايدة السيد خطاب، الانتماء التنظيمي ورضا العمل، مرجع سبق ذكره، ص٨٤.

٢/ المدخل النفسي:

المدخل يعتمد على مفهوم الانتماء التنظيمي والذي يمكن وصفه من خلال ثلاث عناصر:

- قبول القيم وأهداف المنظمة.
- رغبة الفرد من بذل جهود غير عادية لصالح المنظمة.
- رغبة الفرد في الحفاظ على عضوية المنظمة.

٣/ المدخل المشترك:

ير أنصار المدخل المشترك أن كلاً من مدخل التبادل والمدخل النفسي لا يصلح بمفرده لتفسير الانتماء التنظيمي، وفقاً لهذا المدخل فإن الانتماء التنظيمي يعتمد وفقاً للمدخل المشرك على ثلاثة أبعاد هي الانتماء الاستمراري، الانتماء العاطفي، الانتماء المعياري.

كما قد يتفاوت أهمية الشعور بالانتماء التنظيمي بين شركة وأخرى سواء أكانت مؤسسات ذات طابع عام أو خاص.

وينبغي على الشركات الكبيرة، المتوسط، الصغيرة الحجم، أن تولى عناية جديدة لهذا الموضوع ولا يتم ذلك إلا يحسن اختيار الموظفين منذ البداية، وترشيحهم درجات أعلى، وتقديم الفرص التدريبية، وتفويض القرارات، وأهمية فلسفة الإدارة العليا وبوضوح وشفافية إلى جميع العاملين في الشركة خصوصاً أن شعور الموظفين ايجابياً تجاه شركة يؤدي إلى تصحيح الانحرافات.

الولاء التنظيمي:

الفرق بين الانتماء والولاء التنظيمي:

الأصل اللغوي الثابت لدلالة الانتماء هو الانتساب إلى الأب كما في القواميس ومع تطور الحياة وتعقيدها في ظل النظم الاجتماعية والسياسية المتعاقبة من النمط البدائي إلى العشائري فالقبلي فالنظام الحكومي نظام الدولة الحديثة برزت الحاجة إلى ضرورة البحث عن المحددات أخرى إضافية بهدف تحديد أدق لهوية الإنسان لتميزه من

غيره تمييزاً صحيحاً لا لبس ولا تشابه فيه فلم يعد مجرد اسم الشخص مقروناً باسم الأب والأم والعائلة كافياً للتمايز البشري بين إنسان وإنسان، بل أصبح من الضروري تحديد مكان الولادة وتاريخها، وذكر بعض الصفات المميزة الطول واللون مع تحديد أوسع لموقع الشخص في الدولة التي ينتمي إليها بحدودها الجغرافية المعترف بها دولياً وهناك في الحكومات وخاصة العربية والإسلامية ما يضيف اسم الديانة[1].

يترتب على الانتماء سواء أكان للأبوين أم للقبلية أم للدولة التزامات معينة في الواجبات الأخلاقية والأدبية والموضوعية والقانونية وفقاً للتشريعات الخاصة بكل دولة وبكل عصر، وهذه الالتزامات تندرج تحت ما يسمى الولاء، ومن معاني الولاء:

لغوياً: المحبة والصداقة والنصرة والقرب والقرابة، وفي هذه المعاني كما نلحظ يختلف المعنى الخاص الضيق لمفهوم الولاء بالمعنى العام الذي يمتد ليشمل جميع أفراد المجتمع الذي ينتمي إليه، حينئذ يخرج الإنسان في دائرته الضيقة لذلك المفهوم إلى دارة أوسع ومحيط أرحب، هو محيط مجتمع الدولة، وقد يمتد هذا الولاء (المحبة والصداقة والنصرة) إلى آفاق أوسع ليشمل العالم بأسره.

لاشك أن مفردة الولاء من المفردات القديمة المتداولة في المجتمعات والحضارات الإنسانية منذ فجر التاريخ حتى وقتنا الحاضر. ويشير مفهوم الولاء إلى مقدار الإخلاص والوفاء والطاعة لدى الفرد تجاه الطرف الآخر، سواء كان شخصاً أو عملاً أو منظمة.

الولاء التنظيمي هو اعتقاد قوي وقبول في جانب أفراد التنظيم بأهداف وقيم المنظمة التي يعملون بها ورغبتهم في بذل أكبر عطاء ممكن لصالحها مع رغبة قوية في الاستمرار بعضويتها والدفاع عنها وتحسين سمعتها[2].

ومن الملاحظ أن هنالك أمرين مهمين يحكمان الولاء التنظيمي أحدهما شخصي، وهو تبادل المنافع والمزايا بين المنظمة والفرد، والأخر نفسي، وهو التكوين النفسي للفرد نحو المنظمة.

---

[1]) عايدة السيد خاطب، مرجع سبق ذكره، ص١٠٠.

[2]) عايدة السيد خاطب، مرجع سبق ذكره، ص١٠٠

وتشير الدراسات التنظيمية إلى أن الولاء التنظيمي في المنظمات اليابانية مرتفع نتيجة لحب اليابانيين للعمل وفعالية منظماتهم، بينما الولاء التنظيمي في الشركات والمؤسسات في الشرق الأوسط منخفض لأسباب تنظيمية وفردية. أما في الولايات المتحدة الأمريكية فقد دلت تلك الدراسات بأن الولاء التنظيمي يقع في مستويات جيدة.

ويمر الولاء التنظيمي للفرد بثلاث مراحل:

حيث يبدأ الفرد بتقبل سلطة الآخرين وطاعتهم وتنفيذ توجيهاتهم وأوامرهم مقابل ما يلقاه من فوائد مالية ومعنوية. ثم يتطور هذا التقبل نتيجة إتباع رغبته في الانتماء مما يتولد عنه الرغبة في الاستمرار بالعمل بهذه المنظمة. وأخيراً يتكون لدى الفرد قيم مماثلة لقيم المنظمة وأهداف تتطابق مع أهدافها، وبالتالي يكون لديه ولاء لهذه المنظمة يدفعه للإخلاص لها والدفاع عنها.

إذا لم يتوفر فلن يحدث الانتماء فالولاء هو الأساس لحدوث الانتماء ومثال لذلك:

إذا كنت تعمل في شركة وولائك لرئيس الشركة التي تعمل بها فبالتالي تكون ممتن للشركة بسبب الولاء لها. أم إذا لم يكن لديك ولاء للشركة فلن يحدث انتماء.

الولاء والانتماء تمكن أن يكون مفهوم لمعنى واحد ولكن هنالك اختلاف بينهما في أن الولاء هو الذي يحدث الانتماء كما وضحنا سابقاً فلولا الولاء لن يحدث الانتماء.

الولاء بمعناه البسيط هو الوفاء والطاعة للشخص الآخر. أما الانتماء يعني الانتساب وعضوية الفرد للجماعة التي ينتمي إليها.

العوامل التي تساهم في الانتماء التنظيمي:

التي لو طبقت في أي جماعة أو حزب فيمكن إعادة صياغتها كالآتي[1]:

- على النقباء المسئولين عن العمل التربوي والمسئولين الإداريين الاهتمام لحاجات الإنسانية والظروف الشخصية للأفراد والتي قد تمثل عائق نمو أداء المهمات والتكاليف.

[1]) عايدة السيد خاطب، مرجع سبق ذكره، ص١٠١

- وضوح الأهداف والأدوار المختلفة وربطها بالأهداف الإستراتيجية والأهداف البعيدة المدى ومشاركة جميع القواعد والأفراد في وضع وتنفيذ الخطة وأهدافها على مستوياتها المختلفة.
- الاهتمام بتوظيف وخاصة الفعال وبالتوظيف الأمثل (الفارق بين هذه الدرجات في التوظيف).
- تحسين المناخ التنظيمي في توسيع لقاعدة الشورى ومستوياتها والإبداع والابتكار والأخوة والترابط والثقة أي كل هذه المناخات الايجابية التي تساعد على تنمية الانتماء التنظيمي.

موقف الإسلام من الانتماء[1]:

أمر الإسلام بمخالطة الجماعة وعدم مفارقتها وجعل الذي يخالط الناس ويصبر على أذاهم خير من الذي لا يخالط الناس ولا يصبر على إذاهم فقد ورد في الحديث الشريف "الذي يخالط الناس ويصبر عل إذاهم خير من الذي لا يخالط الناس ولا يصبر على إذاهم".

كما شرع الإسلام عبارات ذات مظهر جماعي مثل صلاة الجماعة في المسجد للرجال خاصة والحج ونحوه.

كما حث الإسلام على الألفة وأعدده والتعاون بين الناس كما في الحديث "مثل المؤمنين في توادهم وتراحمهم كمثل الجسد الواحد إذا اشتكى منه عضو تداعى سائر الجسد بالسهر والحمى".

ودعا الإسلام إلى الوحدة ونهى عن الفرقة وقال تعالى "ولا تكونوا كالذين تفرقوا واختلفوا من بعد ما جاءتهم البينات أولئك لهم عذاب عظيم".

أما الانتماء التنظيمي حسب النظرية الإدارية الإسلامية فينعكس أصلاً عن الولاء والانتماء للمبادئ المنبثقة عن العقيدة الإسلامية تلك المبادئ التي تحدد سلوك

---

[1]) محمد بن غالب العوفي، الثقافة التنظيمية وعلاقاتها بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، ٢٠٠٥) ص٣٨.

العاملين في مواقفهم التنظيمية والاجتماعية بما يرضي الله تعالى فيطلبون ثوابه ويجتنبون عقابه فمعيار المسئولية ومعيار الانتماء عندهم قوة معيار ذاتي داخلي يدفعهم لإتباع السلوك الايجابي في عملهم والمحافظة عليه وايلائه جهودهم لتحقيق غاياته فهم يؤدون عملهم بأمانة وإخلاص ولا يسعون لاستغلال وظائهم لغايات خاصة ويحافظون على أوقات العمل فلا يتأخرون عنه ولا يهجرون وقته دون جدوى كما أن ولاءهم وانتماءهم لتنظيماتهم مستمد بالدرجة الأولى من ولائهم لعقيدتهم هذا الولاء الذي يحقق للتنظيم السمعة الطيبة والمكافأة العالية.

تأثير الانتماء التنظيمي على الفر والمنظمة:

أ/ تأثير الانتماء التنظيمي على الفرد:

تنقسم آثار أو نتائج الانتماء التنظيمي على الفرد إلى قسمين:

القسم الأول: ويشمل في آثار الانتماء التنظيمي على الفرد خارج نطاق العمل وتنقسم هذه الآثار إلى نوعين: هما الآثار السلبية والآثار الايجابية فالآثار الايجابية تتمثل في أن الانتماء التنظيمي يقوي رغبة الفرد في الاستمرار في العمل في المنظمة كما يجعله يستمتع عند أدائه لعمله الأمر الذي ينعكس على رضاه الوظيفي ورضا الفرد الوظيفي يجعله يتبنى أهداف التنظيم ويعتبرها أهدافه وبالتالي يعمل جاهداً لتحقيق تلك الأهداف.

وكذلك فإن آثار الانتماء التنظيمي تنعكس حتى على حياة الفرد الخاصة خارج نطاق العمل حيث يتميز الفرد والانتماء التنظيمي المرتفع بدرجات عالية من السعادة والراحة خارج أوقات العمل إضافة إلى ارتفاع قوة علاقاته العائلية.

أما بالنسبة للآثار السلبية فإن الانتماء التنظيمي يجعل الفرد يوجه ويستثمر جميع طاقاته للعلم ولا يترك أي وقت للنشاطات خارج العمل وهذا بدوره يؤدي إلى أن يعيش الفرد في عزلة عن الآخرين إضافة إلى ذلك فإن العمل وهمومه تسيطر على تفكيره خارج العمل وبالتالي يصبح دائم التفكير في عمله[1].

---

[1]) أحمد عيسى، تأثير الضغوط الوظيفية على الانتماء التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس، ٢٠٠٤) ص٧٨.

القسم الثاني: يتمثل في آثار الانتماء التنظيمي على المسار المهني للفرد فالموظف ذو الانتماء التنظيمي المرتفع يجعل الفرد أكثر إخلاصاً واجتهاداً في تحقيق أهداف المنظمة التي يعتبرها أهدافه كما أنه يرى أن من مصلحته النهوض بالمنظمة لتأكده من أن المنظمة ستكافئه على ولائه وإخلاصه وأدائه المتميز[1].

ب/ تأثير الانتماء التنظيمي على المتغيرات التنظيمية التالية:

١- الأداء المتميز.

٢- دوران العمل.

١/ الأداء المتميز:

يؤثر الانتماء التنظيمي على فعالية وكفاءة المنظمات لماله من تأثير على أداء العاملين والتزامهم بأهداف المنظمة وتشير الأبحاث والدراسات إلى أن الانتماء من أهم مقومات الإبداع الوظيفي كما يشير أن هنالك علاقة ارتباط قوية بين الانتماء التنظيمي والإبداع الإداري كما توصلت إحدى الدراسات إلى أن للانتماء التنظيمي تأثيراً مباشراً على الأداء الوظيفي بغض النظر عن المتغيرات الشخصية (الخبرة، مستوى التعليم، الجنسية، العمر) ويرجع كثير من باحثي الإدارة ومنظريها تفوق الإدارة اليابانية إلى ارتفاع مستوى الانتماء التنظيمي لدى الفرد الياباني العامل في هذه المنظمات فالمشاركة والاحترام جعلا من اليابانيين وحدة بشرية متعاونة لحل المشكلات والموظف الياباني يعطي الحقوق الفردية أولوية ثانوية في مقابل مصلحة منظمته وهذا التفوق في أداء المنظمات حدي الكثير من الدراسات العلمية إلى الكشف عن علاقة الولاء التنظيمي المرتفع بالثقافة التنظيمية والأسلوب التنظيمي في المنظمات اليابانية[2].

٢/ دوران العمل:

تشير دراسات إلى أن زيادة الانتماء التنظيمي لدى العاملين يقلل معدلات دوران العمل، إن الانتماء التنظيمي يؤثر بشكل مباشر على نية ترك العمل فالانتماء

---

[1] **مرجع سبق ذكره، ص٨٢.**

[2] **جيرالد جريبرج، روربرت بارون، مرجع سبق ذكره، ص٩٠.**

التنظيمي له تأثير سلبي قوي على نية ترك العمل فالعامل الأقل انتماءاً أكثر ميلاً لترك العمل كما أن الانتماء، التنظيمي يساعد إلى حد كبير على انخفاض نسبة الغياب والحد من مشكلة التأخير عن العمل، ومن ناحية أخرى وجد أن هناك علاقة عكسية بين الانتماء التنظيمي والغياب عن العمل كما وجد أيضاً أن للانتماء التنظيمي تأثيراً سلبياً على ترك العمل فالأفراد الذين تركوا أعمالهم كانوا من الأفراد ذوي الانتماء التنظيمي المنخفض وهنالك العديد من العقائد التي تجنبها المنظمة عن طريق التقليل في نسبة الغياب وترك العمل وتتمثل فيما يلي[1]:

١. التقليل من المعوقات الإدارية المرتبطة بعملية التوظيف والاختيار والتدريب للأعضاء الجدد.
٢. انخفاض الإنتاجية فعند التدريب عامل جديد ستنخفض إنتاجية على الأقل أثناء فترة التدريب.
٣. الغياب عن العمل أو تركه من قبل بعض الموظفين قد يكون له أثر سلبي على معنوية الموظفين المتغيبين الأمر الذي قد يزيد في عدد من يغيب أو يترك العمل هذه المشكلات وهذه المشكلات تكون أكثر عمقاً عندما تكون بين القادة والإداريين أصحاب المناصب العليا، المنظمة التي يتصف أفرادها بالانتماء المرتفع تبح حلم جميع؟ الأفراد الذين سيحاولون الإتمام إليها وهذا بدوره يسهل على المنظمة اختيار وموظفين جدد ذوي مهارة عالية.

ماهية الثقافة التنظيمية

تعد ثقافة المنظمة من الموضوعات التي تلقي اهتماماً واضحاً في الآونة الأخيرة بغرض التعرف على ماهيتها ومصادرها تكوينها، وكيفية تشكيلها ونقلها، وتعليمها، وأسباب تغيرها بصورة تجعل الثقافة التنظيمية الملائمة ولنافعة للمنظمة في مرحلة معينة تصبح غير ملائمة وضارة لنفس المنظمة في مرحلة أخرى.

---

[1]) **عايدة السيد خطاب، الانتماء والرضا عن العمل: مرجع سبق ذكره، ص٤٠.**

وتؤكد الحالات والمواقف العلمية أن هنالك فروقاً جوهرية بين القيم والمبادئ والمعتقدات التي تستند إليها المنظمات الناجحة في ترتيب أوضاعها الداخلية، وفي علاقتها مع بيئتها الخارجية عن تلك القيم والمبادئ والمعتقدات التي تستند إليها المنظمة غير الناجحة[1].

ولقد عبر عن ذلك الدكتور ناجي جواد بقوله: رسالة على مجموعة من أسئلة تتمحور حول طبيعة عمل المنظمة، فمثلاً يقول كل من (Miner،Steiner ،1986) أن رسالة المنظمة هي تصريحات تطلقها الهيئة المؤسسية تعبر عن القيم والغاية والاتجاه الخاص بها.

ولقد أصبح موضوع ثقافة المنظمة من الموضوعات التي تحظى بالاهتمام الكبير في مجالات السلوك التنظيمي على اعتبار أن ثقافة المنظمة من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات أو قتلها، حيث ترتبط بين نجاح النظرية وتركيزها على القيم والمفاهيم التي تدفع الخصائص إلى الالتزام والعمل الجاد والابتكار والتحديث والمشاركة في اتخاذ القرارات، والعمل للمحافظة على الجودة وتحسين الخدمة تحقيق ميزة تنافسية والاستجابة السريعة الملائمة لاحتياجات العمل والأطراف ذوي العلاقة في بيئة عمل المنظمة[2].

كما أن ثقافة المنظمة تعتبر بمثابة الدليل الذي يوطد سيرها نحو جهة تحقيق الهدف، وفي مسار متزن وذا رؤية لا يشوبها الغموض، فهي بذلك بمثابة الخارطة المعمارية التي وفقها يعمل المهندس المعماري، كما أن ثقافة المنظمة في وقتنا الحالي الروح للمنظمة، إذ لا تستطيع أي منظمة مجابهة ما تلاقيه من أحداث وتغيير من بيئتها الداخلية والخارجية إلا برؤية منظمة تصلح بها المعرفة التامة لكل موقف، وتلك الرؤيا هي الثقافة التنظيمية، ويتضح خلال ما يلي:

---

[1]) مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، (الإسكندرية: الدار الجامعية، ٢٠٠٥م)، ص٤٠٥.

[2]) شوقي نابي جواد، إدارة المسترانيج، (دار الحامد: ٢٠٠٠م)، ص٣٥.

تعريف الثقافة التنظيمية:

يمكن القول أن الثقافة التنظيمية هي:

- مجموعة القيم والمعتقدات، والمفاهيم، وطرق التفكير المشتركة بين أفراد المنظمة، والتي قد تكون غير مكتوبة، يتم الشعور بها ويشارك كل فرد من تكوينها، ويتم تعليمها للأفراد الجدد في المنظمة[١].
- كما عرفت بعض بأنها إطار معرفي مكون من الاتجاهات والقيم ومعايير السلوك والتوقعات التي يتقاسمها العاملون في المنظمة[٢].
- وعرفت أيضاً بأنها مجموعة القيم المشتركة التي تحكم تفاعلات أفراد المنظمة فيما بينهم مع الأطراف وذي العلاقة خارج المنظمة، ويمكن أن تكون نقطة قوة (ميزة تنافسية) أو نقطة ضعف وفق تأثيرها على سلوك أفراد المنظمة[٣].
- أيضاً أن الثقافة كما عرفها (Hand،1976)، تعني أسلوب الحياة المتجرن بالمنظمة، أو مجموعة القيم والأعراف التي نشأت بالمنظمة على مدى فترة من الزمن أي المعتقدات المتأصلة بالمنظمة فيما يتعلق بالطريقة التي يجب أن يصمم بها التنظيم وتمارس بها العملية الإدارية وتمنح بها المقامات، ويراقب بها الأفراد[٤].
- أن الثقافة التنظيمية هي النسق والقيم المشتركة والمعتقدات: (Brouttal) المتفاعلة، في البيئة التنظيمية والأشكال الرقابة الداخلية، والمجموعة البشرية المتواجدة في المنظمة من أجل إنتاج المعايير السلوكية.

---

[١]) مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص٣٠٦.

[٢]) جيراليد جرنيج وروبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي، إسماعيل علي يسوني، ط٢٠٠٤م، (الرياض: دار المريخ للنشر، ٢٠٠٤م)، ص٦٣٧.

[٣]) مصطفى محمد أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص٤٠٦.

[٤]) مايكل أرمسترنج، إدارة الأفراد، تعريب عمر أحمد عثمان، (الخرطوم: شركة مطابع السدان للعملة المحدودة، د.ت)، ص٨٣.

- من تعريف للثقافة يعبر هو فستاد على أنها برمجة فكرية، جماعية خاصة بمجموعة اجتماعية معينة، اتجاه بيئة معينة، يتضح أن الثقافة التنظيمية أحد عناصر البيئة حيث يبحث عن التلاؤم أو التكيف معها الداخلية للمنظمة، وحصله للعلاقات الاجتماعية المتكررة بين العاملين، والتي تشكل أنماط سلوكية للنظام الاجتماعي التنظيمي، وتكيف أعضائها معها من خلال تلك البرمجة الفكرية.

أهم القيم التنظيمية التي تعكسها الثقافة التنظيمية[1]:

- الاعتناء الكبير جداً الذي يخص احتياجات العملاء والعاملين، وذلك إذ أن المنظمة في وضع ثقافتها لابد أن تأخذ في الاعتبار كل الجوانب التي تحقق رضا والاستقرار، وولاء العاملين من جهة، وكسب رضاء وثقة عملائها ن جهة أخرى بما يحقق ثبات واستقرار المنظمة.
- تمنح الثقافة التنظيمية حرية تقديم الأفكار، وذلك لأن الثقافة التنظيمية ليست مجرد مخطط تضعه إدارة التنظيم، ولن هي مجموعة من الأعمال المعقدة التي تشمل إشراك الأفراد العاملين والعملاء في تقديم الأداء اللازمة والتي من شأنها الخروج بإطار عملي مبني على العلم ومنبثق من أفكار ناجحة من جهات متخصصة، كما لابد للمنظمة تحليل وتشخيص سلوك الفرد من مكان العمل، فكيف يتم ذلك وما هي العوامل التي يجب أخذها في الحسبان عند اختيار الفرد لتحقيق التوازن والانسجام بين الفرد والعمل.
- الشعور بالمسئولية عند المخاطر التي تواجه العمل، وذلك إذ أن سياسة الأعمال لم توضع من قبل جهة معينة وإنما بواسطة الأفراد فلذلك تكون مسئولية تحمل المخاطر مشتركة.
- الانفتاحية من الاتصالات، بما تحققه الثقافة التنظيمية من إشراك العاملين والأخذ بمقترحاتهم في الأمور المختلفة.

---

[1]) جيراليد جرتيج وروربت بارون، مرجع سبق ذكره، ص ص٦٢٧ – ٦٢٨.

مكونات الثقافة التنظيمية:

أولاً: كيف تتكون الثقافة التنظيمية[1]:

تقوم ثقافة المنظمة وتستمد من أفكار وفلسفة منشديها وهذا هو الأساس فهم يختارون الأفراد الذين يتصفون بالقيم والمواقف والعادات بينهم وبين مرؤوسيهم. مثال على ذلك: بيل جيتس مؤسسة شركة مايكروسفت قد التزم بتوفير ثقافة مبادرة وتطوير في لشركة تقدم أساساً على توافر قيم الريادة والابتكار والعمل والالتزام؛ بذلك فأصبحت الثقافة السائدة تشمل دائماً الريادة والتطوير والابتكار.

ثانياً: مكونات الثقافة التنظيمية:

الثقافة التنظيمية تتكون من عدة عناصر يجمع عليها عدد من الباحثين، وهي على النحو التالي:

١/ القيم التنظيمية:

القيم عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء المنظمة الاجتماعية الواحدة حول ما هو مرغوب وما هو غير مرغوب، أو غير جيد، أو غير مهم.

أما القيم التنظيمية فهي تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن ظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم توجيه جهود المنظمة نحنو المستفيد، الاهتمام بالأداء والاحترام للآخرين، الالتزام بالقوانين وهكذا.

٢/ المعتقدات التنظيمية:

هي عبارة عن تصورات مشتركة راسخة في أذهان العاملين في المنظمة، وتدور حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل وطبيعة انجاز الأعمال والمهام الوظيفية، وما هذه المعتقدات أهمية مشاركة العاملين في عملية ضخ القرارات كيفية إدارة العمل المتخصصة لذاتها، وأثر ذلك في تحقق الأهداف التنظيمية.

---

[1] مرجع سبق ذكره، ص ص٢٠٧ – ٢٠٩.

٣/ الأعراف التنظيمية:

هي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها مفيدة للمنظمة، وغالباً ما تكون هذه الأعراف غير مكتوبة واجبة الإتباع.

مثال لذلك: عدم تعيين الأب والابن في نفس المنظمة، وخاصة المنظمات التجارية كالبنوك.

٤/ التوقعات التنظيمية:

وهي عبارة عن مجموعة من الأشياء المتوقعة التي يحددها أو يتوقعها الفرد من المنظمة وكذلك تتوقعها المنظمة من الفرد، خلال فترة عمل الفرد في المنظمة.

مثال لذلك: التوقعات المتبادل بين الرئيس والمرؤوس، ومن الزملاء فيما يبنهم، والمتماثلة بالتقدير والاحترام وتوفير بيئة تنظيمية وتدعم احتياجات الفرد الاقتصادية والنفسية والاجتماعية.

تكوين الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها:

أن تكوين الثقافة التنظيمية، ليس بالأمر السهل- وأن مرحلة تكوين الثقافة التنظيمية من أهم المراحل التي تتطلب الدراسات اللازمة لتعريف أهداف المنظمة من جهة واتجاهات العاملين من جهة أخرى، ومن ثم العمل على بناء ما يظهر بين هؤلاء الناس شخصية ديناميكية، وقيماً مسيطرة قوية، ورؤية واضحة لما تكون عليه الشركة في المستقبل، وكيفية الوصول إلى ذلك. ونظراً لأنهم يكونون موجودين والشركة منذ البداية كما أنهم يساهمون بقوة في اختيار كبار العاملين، فإن اتجاهاتهم وقيمهم تنتقل إلى العامين الجدد بالشركة. وينتج من ذلك قبول وجهات نظرهم متى ظهرت بالمنظمة. وتظل آراؤهم موجودة طالما أنهم يعملون بالشركة.

التأثير بالبيئة الخارجية:

تستمد ثقافة المنظمة متأثرة بخبرة المنظمة مع البيئة الخارجية فعلى كل منظمة أن تجد لها مكاناً مناسباً في الصناعة التي تعمل بها أو السوق التي تتعامل فيها. وتعمل المنظمة على تحقيق ذلك في أيامها الأولى. ومن هنا فإن بعض القيم والممارسات قد يكون لها

تأثير قد يكون لها تأثير جيد على المنظمة بالمقارنة بالقيم والممارسات الأخرى. فعلى سبيل المثال فإن إحدى الشركات قد تعتبر حصول العملاء على منتجات خالية من العيوب هو أساس وجود وكان متميز لها بالسوق، وبالتالي فإن وجود هذا المستوى من المنتجات بدفع العملاء إلى تفضيلها على غيرها من الشركات المنافسة.

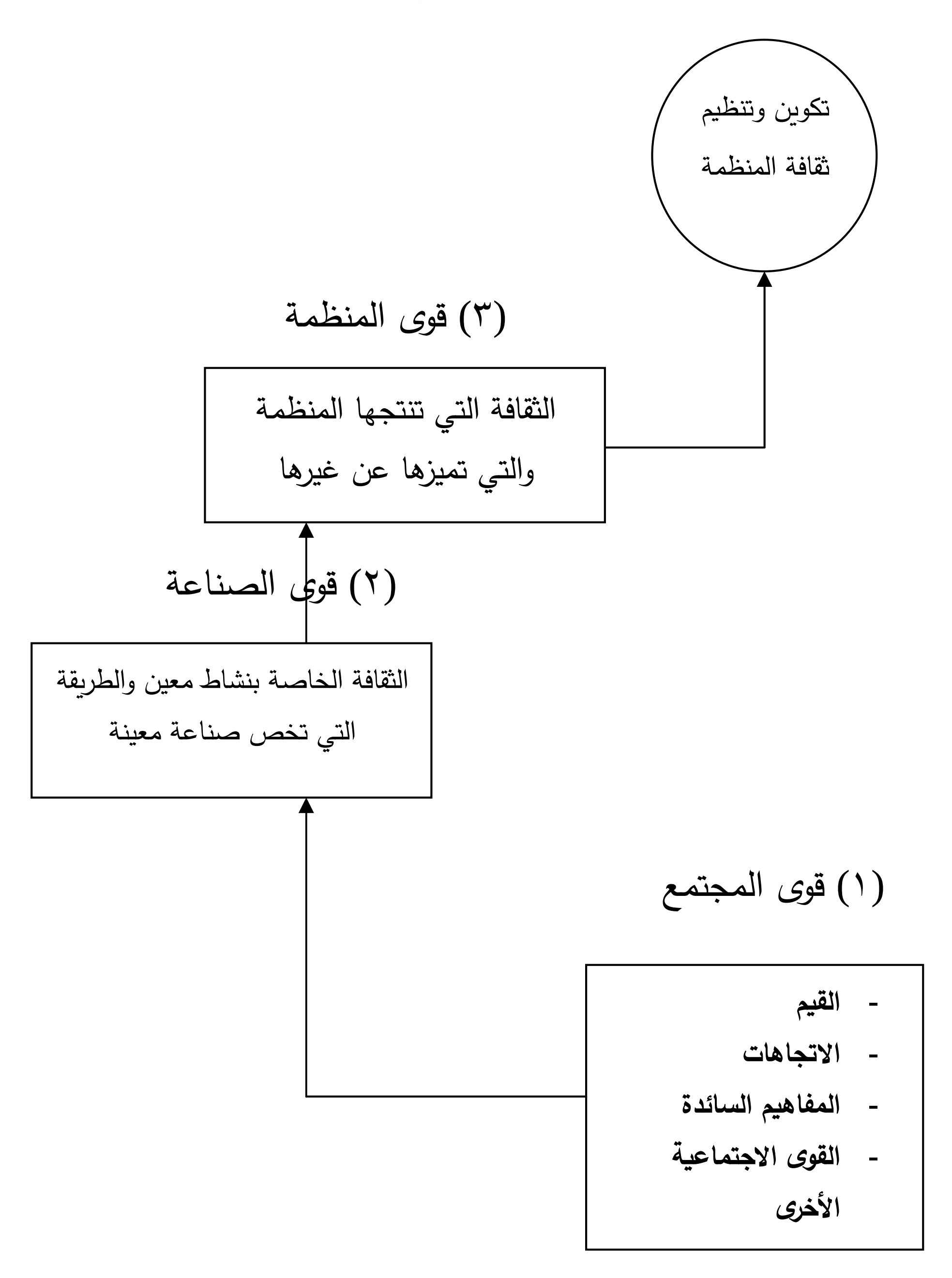
ويعني ذلك أن هذه الشركة تعمل على تحقيق مستوى عالٍ من التزام العاملين بها بإنتاج منتجات عالية الجودة، وعلى العكس من ذلك فقد ترى شركة أخرى أن إنتاج وبيع منتجات متوسطة الجودة منخفضة السعر ليخدمها بطريقة أفضل ويحقق لها مكاناً مناسباً بالسوق، وينتج ذلك عند ظهور ثقافة عامة تركز على إتباع إستراتيجية قيادة السعر.ويمثل تلك الطريقة تشكل ثقافة المنظمة متأثرة بظروف البيئة الخارجية الاتصال بالعاملين الآخرين: تتأثر الثقافة التنظيمية باتصال مجموعات العاملين ببعضها. إلى حد كبير فإن الثقافة على الفهم المشترك للظروف والأحداث التي يواجهها العاملون بالمنظمة. وباختصار فإن الثقافة التنظيمية تقوم على أن العاملين يعطون معنى مماثلاً للأحداث والأنشطة التي توجد بالشركة، وبلغة أخرى فإنه يتكون لديهم فهم واحد للأحداث والأنشطة الهامة التي يرونها في العالم خاصة تلك التي لها علاقة بالمنظمة.

مستويات ثقافة المنظمة وتأثيرها على سلوك العاملين: تتطور ثقافة المنظمة من خلال مجموعة من القوى التي توجد من ثلاثة مستويات أساسية هي[1]:المجتمع، الصناعة أو النشاط، والمنظمة. حيث تعتبر ثقافة المنظمة ناتج للثقافة بمفهومها الواسع على مستوى المجتمع وعلى مستوى الصناعة أو النشاط. ويتطلب التحليل الدقيق للثقافة فهم التداخل والتفاعل بين الثقافة على مستوى كل من الصناعة أو النشاط أو المجتمع مع خصائص المنظمة ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل (١-١).

---

[1]) مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في لمنظمات المعاصرة، (الإسكندرية: الدار الجامعية، ٢٠٠٥م)، ص٤٥٢.

الشكل (١/ ١) القوة المؤثرة في تطوير الثقافة التنظيمية



المصدر: مصطفى محمود أبوبكر، التنظيم الإدارية في المنظمات المعاصرة، (الإسكندرية: الدار الجامعية، ٢٠٠٥م)، ص, ٤٥٢

١/ ثقافة المجتمع:

تمثل الثقافة في هذا المستوى القيم والاتجاهات والمفاهيم السائدة في المجتمع الذي توجد فيه المنظمة والتي ينقلها الأعضاء من المجتمع إلى داخل المنظمة، وتتأثر هذه الثقافة بعدد من القوى الاجتماعية مثل نظام التعليم، النظام السياسي، الظروف الاقتصادية، والهيكل الإداري للدولة، وتعمل المنظمة داخل هذا الإطار العام لثقافة المجتمع. حيث يؤثر على كل أنشطتها، حتى تكتسب المنظمة الشرعية والقبول من ذلك المجتمع وتتمكن من تحقيق رسالتها وأهدافها.

٢/ ثقافة النشاط:

يوجد تشابه في الثقافة داخل النشاط أو الصناعة الواحدة واختلاف في الثقافات بين الناشطات والصناعات المختلفة. ويعني هذا أن القيم والمعتقدات الخاصة بمنظمة ما نجد في نفس الوقت تعتنقها معظم أو كل المنظمات العامة داخل نفس الصناعة أو النشاط، وعبر الوقت يتكون نمط معين داخل الصناعة أو النشاط يكون له تأثير مميز على جوانب رئيسية مثل نمط اتخاذ القرارات، ومضمون السياسات ونمط الحياة الأعضاء ونوع الملابس، والأشياء الأخرى السائدة داخل المنظمات العاملة في نفس الوقت الصناعة أو النشاط، ويتضح ذلك بالنظر في النمط الوظيفي في نشاطات البنوك، أو الفنادق أو شركات البترول، أو شركات الطيران وغيرها.

٣/ ثقافة المنظمة:

عادة ما تكون المنظمات العامة، والحكومية، والمنظمات الكبيرة أو البيروقراطية ثقافات مختلفة وعن المنظمات الصغيرة، أو الخاصة، كما قد يكون لها ثقافات مختلفة في مواقع أو أماكن العمل داخل نفس المنظمة حيث يمكن أن تكون الثقافات الفرعية حول المستويات الإدارية، والتنظيمية المختلفة داخل إدارة وأقسام أو قطاعات المنظمة، ويرجع ذلك إلى أن الأفراد في هذه المستويات ومن الوحدات التنظيمية يواجهون متغيرات مختلفة ويتعرضون لمصادر وأنواع متباينة من الضغوط مما يدفعهم إلى تشكيل مجموعة من القيم

والعادات والمعتقدات والافتراضات التي تحكم سلوكهم، أو التي يعتقدون أنا تحمي تواجدهم في المنظمة.

محددات الثقافة التنظيمية:

تشير نتائج الدراسات والبحوث التي استهدفت تحليل وتشخيص الثقافة التنظيمية إلى وجود ستة محددات للثقافة التنظيمية وهي كالآتي[1]:

١. **التاريخ والملكية:** يعكس تاريخ تطور المؤسسة ونوعيات القيادات التي تبادلت إدارتها جزءاً من ثقافتها كما يعكس نوعية الملكية وهل هي عامة أم خاصة، محلية أم دولية جانباً آخر من الثقافة السائدة في المنظمة.

٢. **الحجم:** لا يعني بالضرورة اختلاف الثقافة بين المؤسسات الكبيرة والصغيرة، بقدر ما يعكس أسلوب الإدارة وأنماط الاتصالات ونماذج التصرفات في مواجهة المواقف والتي تتأثر باعتبارات الحجم.

٣. **التكنولوجيا:** على سبيل المثال، تركز المؤسسات المتخصصة في استخدام التكنولوجيا المتقدمة في عملياتها على القيم الخاصة بالمهارات الفنية في صياغة ثقافتها التنظيمية، في حين تركز المؤسسات الخدمية مثل المؤسسات على ثقافة خدمة العملاء والمهارات الشخصية.

٤. **الأفراد:** تؤثر الطريقة التي يفضلها أعضاء الإدارة العليا في ممارسة العمل، وكذلك تفضيلات العاملين للأساليب المستخدمة في التعامل معهم في تشكيل قيم العمل السائدة في المنظمة وكذلك ثقافتها المميزة، فالإدارة يصعب عليها فرض ثقافتها المميزة، فالإدارة يصعب عليها فرض ثقافة لا يؤمن بها العاملون والعكس صحيح.

٥. **البيئة:** فالطريقة التي تختارها المؤسسة في التعامل مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية من عملاء ومنافسين وموردين وعاملين.. الخ.

---

[1]) محمد قاسم القريوي (نظرية المنظمة والتنظيم) (الأردن: دار وائل للنشر، ٢٠٠٠م) ص٤٦٨.

٦. **الغايات والأهداف:** تتأثر الثقافة السائدة بنوعية الغايات والأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيق الزيادة في خدمة العملاء سوف تركز على غرس القيم الخاصة بعلاقات العملاء في ثقافتها التنظيمية.

الثقافة الإستراتيجية:

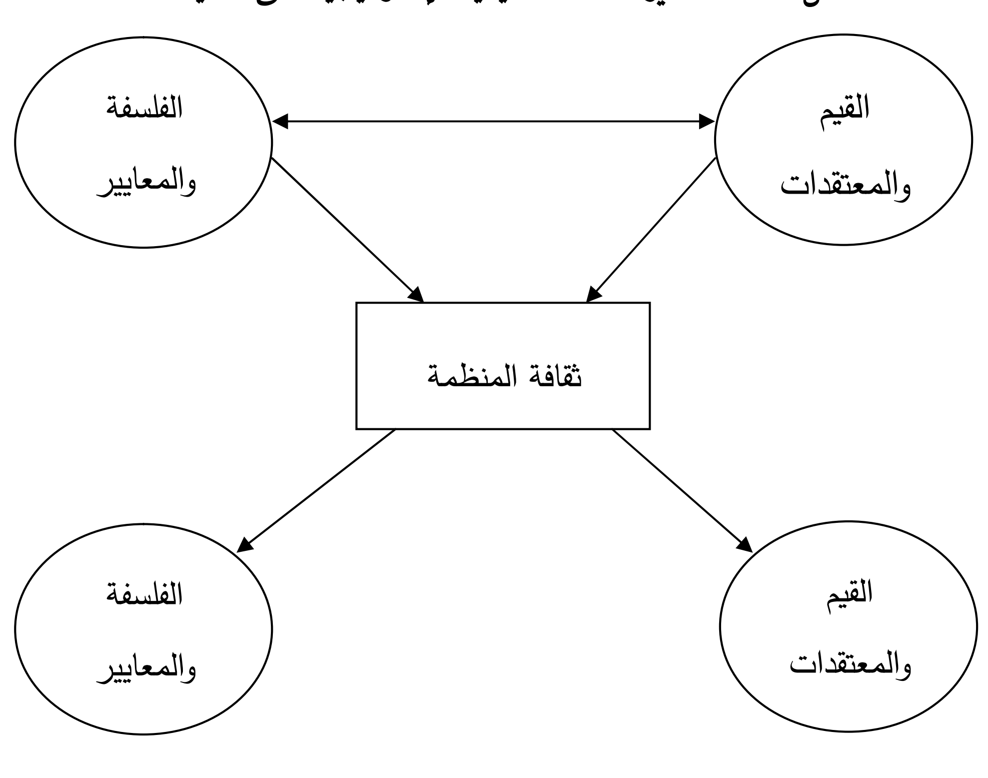
أن يشير إلى ذلك مؤلفو إدارة السلوك في المنظمات بقولهم "حتى لو لم يكن التغيير يسبب الاندماج، فما زالت هنالك فرصة لإحداث التغير الثقافي وفقاً لخطة تضعها الإدارة بهدف تغيير الهيكل الداخلي أو إجراءات العمل الأساسية"[1].

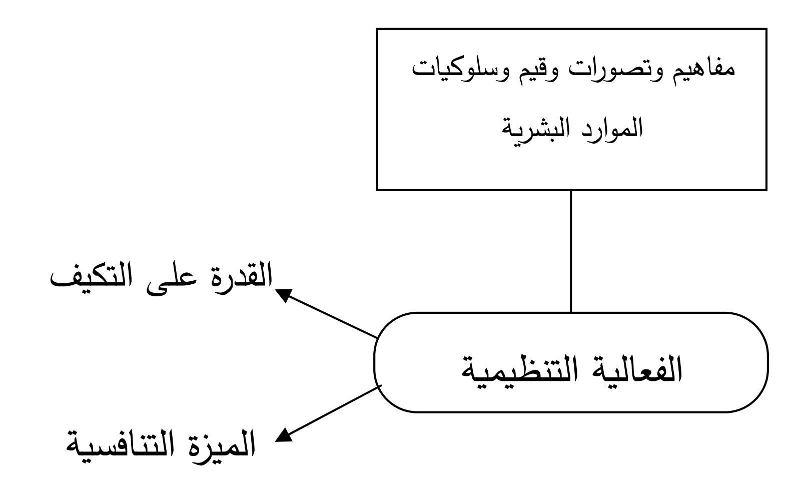
أما مؤلف التنظيم الإداري فقد قال: "ترتبط الثقافة الإدارية الإستراتيجية معاً بقوة، فالتعديل في إحداهما لابد وأن يؤدي إلى الحاجة للتعديل في الأخرى. فمعتقدات وقيم وتقاليد وفلسفة الإدارة العليا يجب أن تكون مرشدة لعملية صياغة الإستراتيجية. هذه المعتقدات يمكن أن تشمل كلا من الاهتمام بالتطوير أو الاهتمام بالسعر في سوق محدد أو المعاملة العادلة والمتساوية من العاملين بالعملاء أو عدم الإضرار بالبيئة وتجنب أسباب التلوث البيئي وغيرها من القيم لدى إدارة المنظمة. ومن جهة أخرى، فإن المعتقدات والقواعد والقيم والافتراضات التي يواجهها أعضاء المنظمة في تصرفاتهم يكون لها تأثيراً واضحاً على انجاز الإستراتيجية. وهذه المعتقدات تتضمن قواعد العمل، ومعايير التفاعل مع الزملاء والمرؤوسين والرؤساء وكيفية التعامل مع العملاء وغيرها. وعلى ذلك فإن إدارة الثقافة والإستراتيجية وتحقيق التوافق والانسجام بينهما تعتبر من المهام الرئيسية للإدارة".

---

[1]) جيرالد جريتبرج، روبرت بارون، مرجع سبق ذكره، ص٤٦٨.

الشكل (١/ ٢): تأثير الثقافة التنظيمية الإستراتيجية على فعالية أداء المنظمة





المصدر: مصطفى محمود أبوبكر، التنظيم الإداري، ط٢٠٠٥م، (الإسكندرية: الدارة الجامعية، ٢٠٠٥م)، ص٤٣٣.

أهمية الثقافة التنظيمية:

يتنامى الاهتمام بالثقافة في منظمات الأعمال لما تلعبه من دور في تحقيق أهدافها المختلفة، وسنلخص أهمية الثقافة التنظيمية وما تلعبه من دور في المجالات التالية:

١. مجال الأفراد.

٢. مجال الجماعات.

٣. مجال المنظمة.

١/ مجال الأفراد:

أن الثقافة التنظيمية إطار معرفي في مكون من الاتجاهات والقيم ومعايير السلوك والتوقعات التي يتقاسمها العاملون في المنظمة[1]:

يتضح من التعريف السابق أهمية الثقافة التنظيمية للفرد تتمثل في الآتي:

أ. الاهتمام الفائق باحتياجات العمالة أو الأفراد جاداً في تحقيق العاملين، إذ أن الثقافة التنظيمية كفاءتها مرهونة بدراسة سلوك الفرد العامل من خلال تحليلها والعمل على جعل الثقافة التنظيمية مراعية لتلك الاحتياجات التي يسعى الفرد جاداً في تحقيق الإشباع اللازم لها.

ب. حرية تقديم الأفكار الجديدة اذ تتيح ثقافة المنظمة الكفؤة الحرية في الأفكار للأفراد العاملين، بما يحقق التطور والتقدم. والتغيير والتطوير الكفؤ لثقافة المنظمة يتطلب ضرورة فتح الفصل أمام الأفراد للتقدم بالأداء التي يرونها مناسبة، والتي من شأنها تحقيق الهدف المطلوبة من التطوير، إذ يحقق ذلك شعور الأفراد بأهميتهم في التنظيم، ولذلك الأثر الواضح في تحقيق ولائهم بمنظمة ورضائهم عن العمل.

ج. تحقق الثقافة التنظيمية الكفوءة الاتصالات المقترحة بين الأفراد مع بعضهم من خلال العمل المشترك والتعامل، ومع مدرائهم ومسئوليهم من خلال إيضاح ثقافة المنظمة للاتصالات في العمل.

---

[1]) ستيفن أكرويد، بول طوسبون، سوء السلوك التنظيمي، ترجمة: عبد الحكم أحمد الخرزامي، (بيروت، دار الفجر، ٢٠٠٣)، ص١٣٤.

د. تحقيق الفعالية في العمل، حيث تعمل الثقافة التنظيمية من خلال خططه التوظيفية على إيجال الأعمال وتوظيفها وفق ما يساب مع مقدرات الشخص أو الفرد، وبذلك تكون فعاليته بانجاز العمل الموكل إليه.

ه. إكساب الأفراد الخبرة في العمل مما يحقق للفرد صياغة هويته اتجاه عمله، وتجاه منظمته، فقد ذكر مؤلفاً سؤ السلوك التنظيمي أنه لقد أصبح معروفاً لسنوات عديدة أن خبرة العمل تساهم في صياغة الهوية كما ذكر كل من جيرالد جرنيبرج، وروبرت بارون، في كتابهما إدارة السلوك في المنظمات أن من أوضح الأدوار التي تلعبها الثقافة التنظيمية في المنظمات: أنها تزود المنظمة والعاملين فيها بالإحساس بالهوية، وكلما كان في الممكن التعرف على الأفكار والقيم التي تسود في المنظمة قوي ارتباط العاملين برسالة المنظمة وزاد شعورهم بأنهم جزء حيوي فيها[1].

و. وبتوفر الخبرة في العمل سيؤدي ذلك إلى تحقيق رغبة الفرد في العمل، مما يؤدي إلى نتائج ايجابية في تحقيق أهداف التنظيم. فقد قال مؤلف كتاب "إدارة الأفراد" مهدي حسن زويلف: كما أدى أعمال الرغبة في العمل من قبل الإدارات إلى تدني الإنتاجية مهما كان للفرد من قدرة على الإنتاج. وكما اتفقت الإدارة المالية والجهد على التدريب لغرض رفع مستوى الأداء دون أن تحقق نتائج ايجابية، وذلك لغياب رغبة العمل.[2]

ز. تحقق الثقافة التنظيمية التوافق والانسجام بين الفرد والعمل، وذلك من خلال تشخيصها وتحليها لسلوك الفرد العامل وتنميط ذلك السلوك بما يوافق الثقافة التنظيمية تنميطاً لا يشعر الفرد فيه بأن أهداف المنظمة معارضة لأهدافه واحتياجاته، فقد قال عبد الغفار حنفي المؤلف لكتاب (إدارة الأفراد بالمنظمات) أنه من المهم تحليل وتشخيص سلوك العدد من مكان العمل. فكيف يتم ذلك

---

[1]) جيرالد جرنبيرج، وروبرت بارون، مرجع سبق ذكره، ص٦٣٠.

[2]) مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد، (عمان: دار مجدي للنشر والتوزيع، ٢٠٠٤م)، ص٣٨٤.

وما هي العوامل التي يجب أخذها في الحسبان عند اختيار الفرد ليتحقق التوازن والانسجام بين الفرد والعمل[١].

يتبين مما سبق أن هنالك مجموعة من المزايا التي تحققها الثقافة التنظيمية للمنظمة للفرد العامل فيهان كما أنه يتبين عدم إغفال ثقافة المنظمة وسياساتها للفرد للعامل وذلك لأهميته وباعتباره العنصر المركزي الذي تبنى عليه المؤسسة.

يقول مهدي حسن زويلف في كتابه (الإدارة نظريات ومبادئ) يشكل العنصر الإنساني العنصر المركزي في إنجاح عملية التنظيم مما يستوجب عدم إغفاله فهو الخلفية النابعة في بناء الهيكل التنظيمي وفي جسم المنظمة والذي يبعث المياه والحركة فيه. أن أي فشل في تحفيز الأفراد وضمان تفاوتهم بسبب فشلك المنظمة وانهيارها[٢].

٢/ مجال الجماعات:أن سلوك الأفراد كمجموعات عمل يزيد عن مجموع سلوكياتهم بشكل فردي. وتزيد أهمية دراسة هذا المستوى والتركيز عليه في مجال السلوك التنظيمي إذ أعلمت أن سلوك الفرد عندما يكون الفرد في جماعة عمل يختلف عن سلوك نفس الفرد بشكل فردي: أي خارج جماعة العمل[٣].

كما أن الجماعات تتميز بتشكل سلوك معين لأفرادها. هذا السلوك سيتأثر بثقافة المنظمة أو المؤسسة التي تنتمي إليها الجماعة بشكل كبير، وعليه فإنه يمكن ذكر أهم ما تقدمه الثقافة التنظيمية للجماعات في النقاط التالية[٤]:

أ. الثقافة القوية الواضحة في أي منظمة تمد الموظفين برؤية واضحة وفهم أعمق للطريقة التي تؤدي بها الأشياء. فهي بذلك تصنع طريقاً مشتركاً ورؤية واضحة لكل أعضاء التنظيم حول تنفيذ الأشياء.

ب. تشبع الثقافة التنظيمية من خلال الجماعات حاجة الانتماء للأفراد وذلك إذ إن للأفراد دوافع نحو إشباع حاجة الانتماء، فالثقافة التنظيمية من لخال بناء

---

[١]) عبد الغفار حنفي، إدارة الأفراد بالمنظمات، (الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، ٢٠٠٠م)، ص٣٨٤.

[٢]) مهدي حسن زويلف، الإدارة نظريات ومبادئ في (عمان: دار الفخر، ٢٠٠١)، ص٣٠.

[٣]) سيد جار الرب، السلوك التنظيمي، (القاهرة: جامعة قناة السويس، ٢٠٠٥م)، ص٣٠.

[٤]) ستيفن أركوفي، المادة الثامنة، ترجمة: ياسر العيتي، (دمشق، دار الفكرة، ٢٠٠٦م)، ص١٦٦.

الجامعات تتشبع هذه الحاجة، كما أن الثقافة والسياسية الكفوءة للمنظمة تحقق هذا الانتماء حتى فريق العمل من خلال الإيمان بقيم ومعتقدات مشتركة. ذلك للإيمان والاعتقاد يصدر من الفرد كنتيجة طبيعية لخلق توافق بينه وبين مجموعة العمل التي مسبقاً قد اعتنقت ذلك المعتقدات والتوجيهات.

ج. كسب الجماعات الأمان والثقة، إذ أن الثقافة التنظيمية لا تهمل تحليل اتجاهات الأفراد المبنية على مجموعة من العوامل الدينية الثقافية، الأخلاقية، وغيرها ومن ثم تقييمها لتلك العوامل وإرسائها على مضامين تتوافق مع المبادئ الثابتة لتلك العوامل التي لا يتنازل الأفراد عنها، أو على الأقل لا تتعارض معها حتى لا تكون الثقافة للمنظمة غير واقعية وبعيد عن التطبيق المبني على اعتناق المجموعات لها.

وهذه النقطة مهمة جداً لأن كل منظمة تكون في بيئة، فهي تحقق أهدافها وفق معطيات تلك البيئة: وعناصر البشرية والمادية، ويتبق ألا تتعارض مع معطيات البيئة الثقافية والاجتماعية والدينية وغيرها حتى تكون قابلة للتنفيذ. وبمراعاتها لتلك الجوانب فإن الأفراد سيشعرون بالثقة بمجرد اهتمام ثقافة المنظمة لقيمهم المختلفة.

يؤكد ما سبق، قول ستيفن أركوفي: عندما يكون هنالك اختلال في التوافق تركز على التوفيق بين الأهداف والبنى والأنظمة والإجراءات لتشجيع عملية تمكين الناس وتغذيتها، ولبناء ثقافة تخدم الرؤية والقيم[1].

تحقق الثقافة التنظيمية التكامل لمجموعة العمل:

إن الإدارة الفعالة للموارد البشرية تبدأ بمنح الموظفين عدة مهام بصورة فعالة، وكذلك بالاستخدام الأمثل للوقت ولمواهب الموظفين وقدراتهم، وعادة تمنح الموظفين بعض المهام إذا ما اضطررنا إلى ذلك ويعني هذا ببساطة أن لدينا مزيداً من العمل لا يمكننا القيام به[2].

---

[1]) ستيفن أركوفي، المادة الثقافية، ترجمة: ياسر العيتي، (دمشق، دار الفكر، ٢٠٠٦م)، ص١٦٦.

[2]) ستيفن أركوفي، القيادة المرتكزة على المبادئ، ترجمة: مكتبة جرير. (د، ن).

وهي أي ثقافة تنظيمية بجانب التكامل تحقيق التفاعل لما توليه من إيضاح للطرق التنفيذية للعمل. إذا تستطيع المنظمة بذلك تحقيق أهم عنصراً الكفاءة الذين هما التفاعل والتكامل. وتفاعل أفراد المجموعة يساهم بطريقة فاعلة في تحقيق كفاءة المنظمة. وبذلك بتحقيق للمجموعة عنصر الثقة مما يزيد أفرادها تمسكاً بها، ويؤدي ذلك إلى اتجاهات ايجابية نحو بقاء تلك المجموعات وقد ذكر شوقي ناجي جوادة وقيس علي مؤمن في كتابها (السياسات الإدارية) أنه إذا نظرنا إلى التنظيم الإداري لأي منظمة ستجده يمثل نظاماً اجتماعياً من صنع إنسان. وأن على المدير ألا ينظر إلى المنظمة على أنها تحتوى عدد من الوحدات المنفصلة، ولكن على أساس أن هذه الوحدات مترابطة بشكل تكون في مجموعها نظاماً كلياً متكاملاً لها، ويبرز دور المدير أيضاً في تحقيق التكامل بين الأفراد والوظائف المختلفة داخل النظام المتكامل للمنظمة بحيث يتيح ذلك لكل جزء من لنظام أن يؤدي دوره في تحقيق الهدف الرئيسي للمنظمة[١].

٣/ مجال المنظمة:

أن ثقافة المنظمة هي الإطار المحدد للنظم السلوكية في المنظمة، وهي تعمل كدستور ينبغي إتباعه لتحقيق أهدافه، كما أنها تمثل الزمام الذي به تكبح المنظمة جماح السلوكيات غير المرغوبة فردية كانت أو جماعية.ويمكن الإشارة إلى ما تحققه الثقافة التنظيمية من ميزات للمنظمة في النقاط التالية:

أ. تعمل الثقافة التنظيمية على جعل السلوك الفرد ضمن شروطها وخصائصها كذلك فإن أي اعتداء على أحد بنود الثقافة أو العمل بعكسها سيواجه بالرفض.

وبناء على ذلك فإن لثقافة المنظمة دوراً كبيراً في مقاومة ما يهدف إلى تعبير أوضاع الأفراد في المنظمات من وضع إلى أخر[٢]. فكلما استطاعت المنظمة تحديد سلوك الأفراد العاملين وفهم وإدراك وتحليل أسبابه وموجهاته، كلما زادت قدراتها على

---

[١]) شوقي ناجي جواد، قيس على مؤمن، السياسات الإدارية، (الرياض: دار الحامد، ٢٠٠٠)، ص٣٦.

[٢]) محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط٢٠٠٤م، (دار وائل للنشر، ٢٠٠٤م)، ص٣١٣

فهم السلم والواقعي لسلوك الأفراد، ومن ثم تسعى إلى التأثير في ذلك من خلال ثقافتها التنظيمية بجعله متوافقاً مع مبادئها.ويعتمد ذلك على مدى فاعلية الثقافة التنظيمية للمؤسسة، فقد ذكر ستيفن أكروفي في كتابه العادة الثامنة، ذلك بقوله: لن يكون هنالك توافق أو انضباط في بنى المؤسسة، وأنظمتها، وإجراءاتها، وثقافتها، عندما يملك المديرون منظورات غير صحية، أو ناقصة عن طبيعة الإنسان فإنهم يعممون أنظمة- بما في ذلك أنظمة التواصل والتوظيف والاختيار والتعين ولحمل المسئولية والمكافآت والتعويض والترقية والتدريب والتطوير والمعلومات- تفشل في إطلاق كل الطاقات الكامنة في الناس، ولن يكون الأشخاص والفرق والأقسام والمؤسسة متوافقين حول رؤية جوهرية ومنظمة قيم مشتركة وإستراتيجية واحدة. أن ذلك سينتج خللاً كبيراً في توافق المؤسسة مع السوق والزبائن والموردين الموجودين خارجها[1].إذاً حتى تكون المنظمة قادرة على تضمن سلوك الفرد وفق شروطها بتطلب الأمر وجود ثقافة تنظيمية كفوءة وفاعلة قادرة على شمول كل ما سبق من نقاط هادفة للترشيد وفق خطى النجاح.

ب. تساعد الثقافة التنظيمية في التنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات. فمن المعروف أن الفرد عندما يواجه موقفاً معيناً أو مشكلة معينة فإنه يتصرف وفقاً لثقافته: أي بدون معرفة الثقافة التي ينتمي إليها الفرد يصعب التنبؤ بسلوكه[2].فإن الإلهام والفحص الجيد لما ينتمي إليه الأفراد من ثقافة وبيئة وأخلاق، وقيم، ومعتقدات، يكون بمثابة الأساس الذي يقوم عليه التنبؤ بسلوكهم، من خلال إغراء السلوك غالى تلك الأساسيات وتفسيره من خلاله.كما أن السلوك (سلوك الفرد) هو الوحدة التي تتكون منها المنظمة ككل، فقد ذكى أحمد صقر عاشور في كتابه السلوك الإنساني في المنظمات. يعتبر سلوك الفرد الوحدة الأولية التي يتكون منها ويقوم عليها سلوك المنظمة ككل، وهو مظهر ومؤشر للنشا والحياة فيها. فالتصرفات والأنشطة المختلفة التي يبذلها الفرد في العمل مثل مجيئه لمكان العمل وانتظامه فيه،

---

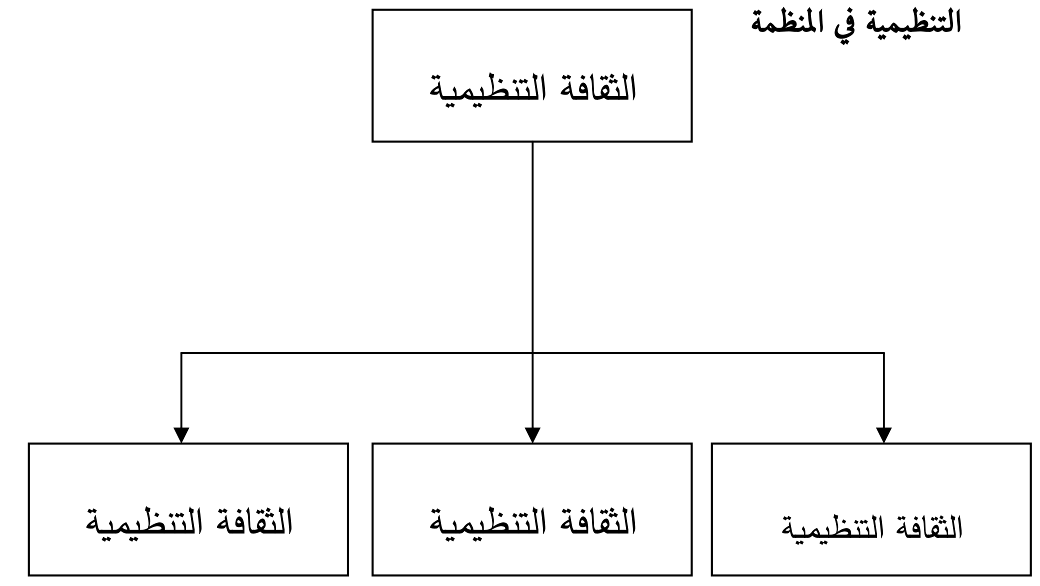
[1]) ستفين أركوفي، العادة الثامنة، مرجع سبق ذكره، ص١٥٩.

[2]) محمود سليمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص٣١٣ -٣١٤.

واتصاله برئيسه..الخ كل هذه التصرفات والأنشطة مما يبديه الفرد تكون الأساس فيها تؤمة المنظمة من أنشطة وما تحققه من أداء. فأداء وسلوك الفرد في المنظمة يلعب دوراً هاماً في التأثير على أداء وسلوك المنظمة ككل[1].

ج. إن الثقافة التنظيمية تدعم وتوضح معايير السلوك بالمنظمة، وتعتبر هذه الوظيفية ذات أهمية خاصة بالنسبة للموظفين الجدد، كما أنها مهمة بالنسبة لقدامى العاملين أيضاً. فالثقافة تقود أقوال وأفعال العاملين، مما يحدد بوضوح ما ينبغي قوله أو عمله في كل حالة من الحالات. وبذلك يتحقق استقرار السلوك المتوقع من الفرد في الأوقات المختلفة، وكذلك السلوك المتوقع من عدد العاملين في نفس الوقت، فعلى سبيل المثال فإن لدى العاملين في الثقافة التي يسيطر فيها الاهتمام برضاء العملاء إرشادات واضحة حول نوع السلوك المطلوب في القيام بأي شيء يرضي العميل[2].

الشكل يلخص بعض ما تلعبه الثقافة التنظيمية**الشكل (٣/١): بعض ما تلعبه الثقافة التنظيمية في المنظمة**



المصدر: جيرالد جينبرج، روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة: وفاء علي محمد رفاعلي، إسماعيل عليى بيوني، ج١٣، (الرياض: دار المريخ للنشر، ٢٠٠٤م)، ص٦٣٠.

---

[1]) أحمد صقر عاشور، اسلوك الإنساني في المنظممات، (الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، ١٩٩٥م)، ص٢٣.

[2]) جيرالد بينرج، وروبرت بارون، مرجع سبق ذكره، ص٦٣٠

د. كسب ولاء العاملين، وتحقيق الارتباط القوى بالمنظمة، والعي في تحقيق أهدافها. فقد ذكر مؤلفا إدارة السواك: أنها- أي ثقافة التنظيمية- تزود المنظمة والعاملين فيها بالإحساس بالهوية- وكما كان من الممكن التعرف على الأفكار والقيم التي تسود في المنظمة كلما قوى ارتباط العاملين برسالة المنظمة، وزاد شعورهم بأنهم جزء حيوي منها[1].

وهي بتلك ستحقق العامل والانصهار داخل مجموعات العمل، كما ذكر مؤلف كتاب التنظيم الإداري مصطفى محمود أبو بكر حيث قال: يتم ذلك من خلال تعريف أعضاء المنظمة الجدد بالقيم والمعايير السائد والمرشدة للسلوك الوظيفي والقدرات داخل المنظمة. ويفضل أن يتم هذا التعريف والتعليم بصورة مباشرة معلنة، وذلك تجنباً لاكتساب الأفراد الجرد لقيم غير مقبولة[2].

وتوفر وكسب ولاء العاملين سيتم بصورة فاعلة من خلال وضوح ثقافة المنظمة وسياستها، وذلك الولاء لا يكون إلا بتوفر الرضا الذي هو نتيجة وضوح رسالة المنظمة وسياستها وثقافتها. وبتوفره سيكون الولاء به تضمن المنظمة فريق عمل متفاعل، ومنصهر، من أجل تحقيق الأهداف العامة للمنظمة، إذ يسعى التطوير التنظيمي إلى تنمية وتحسين أداء الجماعات والإدارات والمنظمة ككل.

ويتمثل التطوير التنظيمي في الجهود المخططة على مستوى المنظمة والتي تدار من أعلى بهدف زيادة الأداء التنظيمي من خلال التدخل المخطط، والخبرات التدريبية، وبصفة خاصة يركز التطوير التنظيمي بعمق على الجانب الإنساني للمنظمات فهو يسعى إلى تغيير الاتجاهات والقيم والهياكل التنظيمية والممارسات الإدارية لتحسين الأداء التنظيمي[3].هنالك مجموعة من الوظائف الأخرى التي تحققها الثقافة التنظيمية بالنسبة للمنظمة وتتمثل في الآتي[4]:

---

[1]) جيرالد جريبرج، روبرت بارون، مرجع سبق ذكره، ص٦٣٠.

[2]) مصطفى محمود أبوبكر، مرجع سبق ذكره، ص٤١٣.

[3]) راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، (الإسكندرية: الدار الجامعية، ٢٠٠٠م)، ص١٩٦.

[4]) سيد محمد جار الرب، مرجع سبق ذكره، ص ص١٦٤ – ١٦٥.

- تحدد دور متميز للمنظمة عن غيرها من المنظمات.
- تساعد على إيجاد نظام فعال للرقابة على اتجاهات وسلوكيات الأفراد وأفعالهم.
- يرى Gtosby أن الجودة هي النتيجة الواضحة للتشييد والتأسيس الواضح لثقافة المنظمة.
- تجعل المنظمة مترابطة ومنسجمة من خلال ترابط وانسجام الموظفين.
- الثقافة توجد بيئة فعالة للابتكار كما يرى Robert Aranell.
- تساعد في مرحلة تنفيذ إستراتيجية المنظمة.
- تساهم في تحديد الطرق المقبولة لتفاعل عمل المديرين مع الجمهور الخارجي (العملاء، حملة الأسهم، الحكومة).
- تكون مرشداً فعالاً للعلاقات الشخصية داخل المنظمة.
- تساهم في اختيار نمط الإدارة المناسب.
- تتوقف قرارات ومعايير أداء الموظفين في إطار ثقافة المنظمة.
- لها دور مميز في الكفايات التنظيمية، حيث تساهم قوة الثقافة وتناغمها في مشاركة العملين في اتخاذ القرارات.
- تساهم في ووضح رسالة للمنظمة، والتي تعتبر مفتاحاً رئيسياً للكفاءة التنظيمية.

خصائص الثقافة التنظيمية

يمكن التعرف على خصائص الثقافة التنظيمية من خلال الآتي(1):

الثقافة نظام أمريكي: حيث تتكون من عدد من المكونات أو العناصر الفرعية التي تتفاعل مع بعضها لبعض في تشكيل ثقافة المجتمع أو المنظمة أو ثقافة المديرين- وتشمل الثقافة كنظام مركب العناصر الثلاثة التالية:

١/ الجانب المعنوي: (الشق المتكامل من القيم والأخلاق والمعتقدات والأفكار)

٢/ الجانب السلوكي: عادات وتقاليد أفراد المجتمع، والآداب والفنون، والممارسات العلمية المختلفة.

(1) مصطفى محمود أبوبكر، مرجع سبق ذكره، ص٤٠٤.

٣/ الجانب المادي: كل ما ينتجه أعضاء المجتمع في أشياء ملموسة كالمباني والأدوات والمعدات والأطعمة وما إلى ذلك.

الثقافة نظام متكامل: فهي يكونها "كل مركب" تتجه باستمرار إلى خلق الانسجام بين عناصرها ومن ثم فإن أي تغيير يطرأ على أحد جوانب نمط الحياة لا يلبس أن ينعكس أثره على باقي مكنات النمط الثقافي.

ويشير إلى النقطة السابقة مؤلف كتاب (السلوك التنظيمي) أن ثقافة المنظمة تجع المنظمة مترابطة ومنسجمة من لخال ترابط وانسجام الموظفين بها[1].

الثقافة نظام تراكمي متصل ومستمر، حيث يمل كل جيل من أجيال المذكرة على تسليمها للأجيال اللاحقة، ويتم تعلمها وتوريثها عبر الأجيال عن طريق التعلم والمحاكاة، وتتزايد الثقافة التنظيمية من خلال ما تضيفه الأجيال إلى مكوناتها من عناصر وخصائص وطرق انتظام، وتفاعل هذه العناصر والخصائص.

- الثقافة نظام يكتسب متغير ومتطور، فاستمرارية الثقافة لا تعني تناقلها عبر الأجيال كما هي عليها ولا تنتقل بطريقة غريزية، بل أنها في تغير مستمر حيث تدخل عليها ملامح جديدة وتفقد ملامح قديمة.
- الثقافة لها خالصة التكيف: تتصف الثقافة التنظيمية بالمرونة والقدرة على التكيف، استجابة لمطالب الإنسان البيولوجية والنفسية، ولكي تكون ملائمة للبيئة الجغرافية، تطور الثقافات المحيطة بالفرد من جانب، واستجابة لخصائص بيئة المنظمة وما يحدث فيها في تغيير من جانب آخر.

البعدان الأساسيان للثقافة التنظيمية[2]:أنه من الممكن وصف ثقافة التنظيمية، ولتعرف عليها باستخدام عدد من الطرق. ومع ذلك فإنه لكي تفهم الثقافات التنظيمية ويقرن بنيها لابد من توافر طريقة ثابتة لتصنيفها. وحديثاً توصل اثنان من علماء ومستشاري الثقافة التنظيمية البريطانيين إلى اقترح أسلوب واحد في ذلك المجال.

---

[1]) سيد محمد جار الرب، مرجع سبق ذكره، ص١٦٤.

[2]) جبيرالد جرينبرج، روبرت بارون، مرجع سبق ذكره، ص ص٦٣١ – ٦٣٣.

يطلق على النظام المستخدم لتصنيف الثقافات التنظيمية اسم المكعب مزدوج حرف (S) إشارة إلى البعدين الأساسين المستخدمين لتصنيف الثقافات التنظيمية الذين يبدأ اسم كل منها بالحرف الانجليزي (S) وهما أ- درجة الفهم المشترك لأنشطة المنظمة وأهدافها Solidarity، ودرجة الصداقة الموجودة بين أعضاء المنظمة Solidarity، ومن الملاحظ أن درجة الفهم تقد تكون عالية أو منخفضة وكذلك الأمر بالنسبة لدرجة الصداقة.

البعد الخاص بدرجة الصداقة:يقيس هذا البعد درجة الصداقة بين أعضاء المنظمة، وهذا أول شيء يلاحظ العامل الجديد. ذلك أن بعض المنظمات تضم أفراداً على درجة عالية من الصداقة بينما تضم بعض المنظمات الأخرى أفراداً ينطوون على أنفسهم ولا يملون إلى صداقة تضم الآخرين. وتضف الأول مع المجموعة العالية على هذا البعد، والثانية مع المجموعة المتخصصة على هذا البعد. وللصداقة جوانب ايجابية وأخرى سلبية. فمن ايجابيتها أنها تساعد على نشر الابتكار، لأنه تحث الناس على العمل في شكل فرق عمل، وعلى تقاسم المعلومات والمعارف مما زيد إنتاجهم على الأفكار الجديدة. وعلى الجانب السلبي فإنه قد تحفز العاملين على تكوين جماعات غير رسمية قد تدمر الطرق المادية لاتخاذ القرار. ومن ثم التأثير السلبي لدرجة الصداقة القوية أن أعضاء الجماعة قد يبتعدون عن مناقشة بعضهم البعض. وعن ما يشير الخلاف بينهم مما قد يؤدي إلى ما قد سبق وصفه بالتفكير الجماعي.

البعض الخاص بدرجة الفهم المشترك لرسالة المنظمة وأهدافها: من الواضح أنه لا صلة بين هذا البعد وبين علاقة العاملين ببضعهم، فالضباط البوليس في تتبعه للمجرم، والجراح عند وقفه أمام الطاولة التي يجري عليها الجراحة يتمتعان بدرجة عالية من الفهم رسالة المنظمة وأهدافها نظراً لأنها يلتزما بأساليب محددة لتحقيق الأهداف المتفق عليها وهو ما أشير إليه ستيفن أركوفي بالتوافق حول رؤية جوهرية ومنظومة قيم مشتركة وإستراتيجية[1].

[1]) ستيفن اركوفي، العادة الثامنة، مرجع سبق ذكره، ص١٥٩.

وعلى العكس من ذلك فإن العديد من الناس قد يعملون معاً في أنشطة يتقاسمون فيما بينهم قدراً محدداً من المعلومات بشأنه. ومن الممكن لنا أ، تتعرف على مثل هذه المجموعات ذات الفهم المنخفض عندما يتم تشكيل اللجان في أعضاء لديهم اهتمام محدود بالقضية موضع البحث.

ومن السهل تخيل مزايا وجود قدر عالي من الفهم المشترك لانجاز الأعمال فضابط البوليس الذين يخفون لمساعدة بعضهم البعض الجراحون الذين ينسقون جهودهم معاً تسود بينهم درجة عالية من الفهم المشترك لأهداف المنظمة ورسالتها.

وعلى الجانب الأخر فقد يكون هذا الفهم ضاراً جداً بمن ليسوا أعضاء في الفريق فتخيل على سبيل المثال درجة الصعوبة التي يواجهها ضابط جديد انضم ليعمل مع مجموعة من العاملين القدامى الذين يعملون معاً مثل تروس الساعة. فقد يشعر هذا الضابط الجديد بأنه مبعد وأنه قد لا يستطيع الاندماج معهم أبداً[1].

الثقافة التنظيمية وإعداد إستراتيجية المنظمة[2]:

تعد مكونات وخصائص البيئة الخارجية للمنظمة وما يرتبط بها من استراتيجيات من أكثر المؤثرات على تشكيل الثقافة التنظيمية، فنجد أن البيئة الخارجية للمنظمة التي تتطلب درجة عالية من المرونة والاستجابة السريعة، يجب على الثقافة التنظيمية أن تشجع على التكيف مع البيئة الخارجية وتكوين العلاقات الصحيحة بينها وبين القيم الثقافية والمعتقدات الإستراتيجية التنظيمية بما يؤثر ايجابياً على أداء المنظمة، ويستلزم هذا التكيف ما يلي:

- ضرورة توفر متطلبات التكييف مع البيئة التنافسية والمواءمة اتجاهاتهم أو الثبات في بيئة المنظمة.
- أهمية وضع التوجيهات الإستراتيجية بما يلاءم مصادر القوة الداخلية والخارجية للمنظمة.

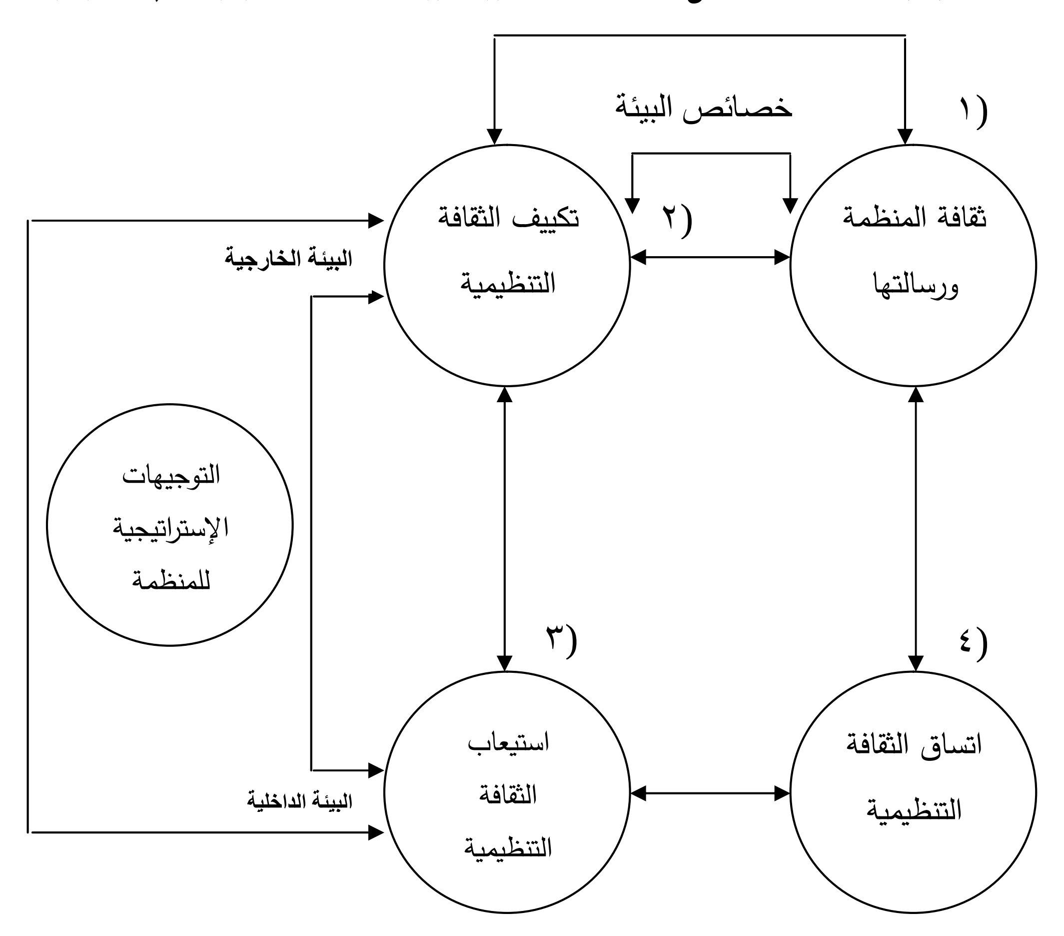
---

[1]) المرجع السابق، ص١٥٩.

[2]) مصطفى محمد أبوبكر، مرجع سبق ذكره، ص٤١٨ – ٤١٩.

يقول ستيفن: باختصار إن رسالة المؤسسة والخطة الإستراتيجية أمر وعملية إشراك الآخرين[1] بما في ذلك علاقة على البيئة.

ويوضح الشكل (١/ ٤) طبيعة تلك العلاقة بين البيئة والثقافة التنظيمية ووضع استراتيجيات المنظمة[2]. **شكل (١/ ٤) العلاقة بين البيئة والثقافة التنظيمية والإستراتيجية**



المصدر: مصطفى أبوكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، (الإسكندرية: الدار الجامعية، ٢٠٠٥م)، ص٤١٩.

---

[1] ستفين أركوفي، العادة الثامنة، مرجع سبق ذكره، ص٣٠٣.

[2] مصطفى محمود أبوبكر، مرجع سبق ذكره، ص٤١٩.

أ/ التكيف الثقافي[١]:

يتحقق التكيف الثقافي من خلال التركيز الاستراتيجي على البيئة الخارجية وتوفر متطلبات المرونة والقدرة على التغيير لمقابلة احتياجات العملاء والأطراف ذوي العلاقة حيث تشجيع الثقافة التنظيمية على نشا' أعراق ومعتقدات تدعم قدرة المنظمة على اكتشاف وتغيير اتجاهات ومتطلبات البيئة وترجمتها إلى الاستجابات السلوكية الجديدة والملائمة.

ب/ **ثقافة المنظمة ورسالتها**[٢]:تهتم ثقافة المنظمة ورسالتها بالبيئة الخارجية، لكن مع الحذر في سرعة التغيير مع المتغيرات في هذه البيئة، حيث تهتم رسالة المنظمة وثقافتها كما في إدارة السلوك في المنظمات بتوضيح معايير السلوك بالمنظمة، فالثقافة تقود أقوال وأفعال العاملين، مما يحدد بوضع ما ينبغي قوله أو عمله في كل حالة من الحالات[٣].

ج/ **تضمن الثقافة التنظيمية**[٤]:يقصد بذلك أن الثقافة التنظيمية تركز بصفة أساسية على مشاركة كل أعضاء التنظيم وتمكينهم من سرعة الاستجابة والتفاعل مع البيئة، والتخلص من الإجراءات الروتينية الجامدة، والتركيز على احتياجات العملاء والموظفين كطريقة لتطوير الأداء ولخلق وتدعيم تحمل المسئولية والملكية وتعميق الالتزام التنظيمي والاجتماعي.كما أن تضمين الثقافة يعتمد على المتغيرات البيئية، فقال ذكي في كتاب إدارة الأفراد أن التغيرات السريعة في البيئة الاقتصادية أو السوق يتطلب وجود ثقافة مهمة والتي تعتبر حساسة وقابلة للتكيف وسريعة الاستجابة[٥].

هـ/ **اتساق الثقافة**[٦]:

يقصد بذلك أن الثقافة التنظيمية ترتكز على إيجاد الزوجة نحو الثبات المتوجبة والاستقرار البيئي ليكون لدى المنظمة ثقافة مدعمة بمجموعة أساليب لتحقق التعامل

---

[١]) مصطفى محمود أبوبكر، مرجع سبق ذكره، ص٤٣٠.

[٢]) مرجع سابق، ص٤٢٠.

[٣]) جيرالد جريبرج، روبرت، مرجع سبق ذكره، ص٦٣.

[٤]) مصطفى محمود أبوبكر، مرجع سبق ذكره، ص٤٢٠.

[٥]) مايك ارمسترنج، إدارة الأفراد، عمر أحمد عثمان المقلي، مرجع سبق ذكره، ص٨٦.

[٦]) مصطفى محمود أبوبكر، مرجع سبق ذكره، ص٤٢١.

والتكامل بين أعضاء من خلال إتباع مجموعة من سياسات وممارسات موضوعة كإطار عام لانجاز الأهداف، حيث يكون التركيز أقل من التمكين الشخصي مع درجة عالية من الاتساق والتحالف والتعاون بين أعضاء التنظيم لتحقيق النجاح والفعالية من خلال التعاون والتكامل المرتفع.

القيم الأخلاقية والثقافية للمنظمة:

تساهم القيم بدرجة كبيرة في تشكيل الثقافة التنظيمية، وتعد القيم الأخلاقية من أهم القيم التي تشكل ثقافة المنظمة، حيث أصبحت المعايير الأخلاقية جزئاً لا يتجزأ من السياسات الرسمية والثقافية غير الرسمية للعديد من المنظمات. وأن ٩٠٪ من فشل العادة سببه فشل في الأخلاق[١].

مفهوم القيم الأخلاقية وتأثيرها على سلوك العاملين في المنظمة:

تعرف الأخلاق على أنها القيم والمبادئ المعنوية التي تحكم سلوكيات الرد الجماعة لتحديد ما هو صحيح وما هو خاطئ، ويختلف الأخلاق أو القيم الأخلاقية على السلوكيات التي يحكمها القانون.

فالقاعدة القانونية تظهر مجموعة من المبادئ والتشريعات التي تصف كيف يتعرف الفرد على نحو مقبول في المجتمع[٢].

ومع احتمال وجود منطقة مشتركة بين القواعد القانونية والقيم الأخلاقية في المنظمة إلا أن هذه المنظمة المشتركة تختلف من مجتمع لآخر ومنظمة لأخرى ويمكن أن تكون المساحة المشتركة للعلاقة بين المعايير الأخلاقية والقواعد القانونية في المنظمة ضيقة أو واسعة، ويتوقف ذلك على قوة كل منها المستمدة من النظم السياسية في المجتمع ودور الأفراد في صياغة هذه النظم.

ومن ثم يتوقف تطبيق المعايير الأخلاقية بدرجة أساسية على استعداد الأفراد واقتناعهم وتمسكهم بها وليس من الضروري أن تجمعها قواعد قانونية، حيث تغطي

---

[١]) مرجع سابق، ص٤١٤.

[٢]) ستيفن أركوفي، العادة الثامنة، مرجع سبق ذكره، ص٣٠٧.

القواعد القانونية السلوكيات الرسمية في المنظمة ولكنها ليس الضرورة أن تغطي جميع المعايير الأخلاقية التي يلتزم بها الأفراد في المنظمة[1].

ويقول ثيدور روزفلت الذي ذكره ستيفن في كتابه مشيراً إلي أهمية الأخلاق: أن الأخلاق على المدى الطويل هي الفاصل الحاسم في حياة الأفراد والأمم على حد سواء[2].

نشأة القيمة الأخلاقية في المنظمة[3]:

توجد ثلاثة مصادر في نشأة القيم الأخلاقية في المنظمة يمكن توضيحها في الشكل رقم (١/ ٥) التالي:

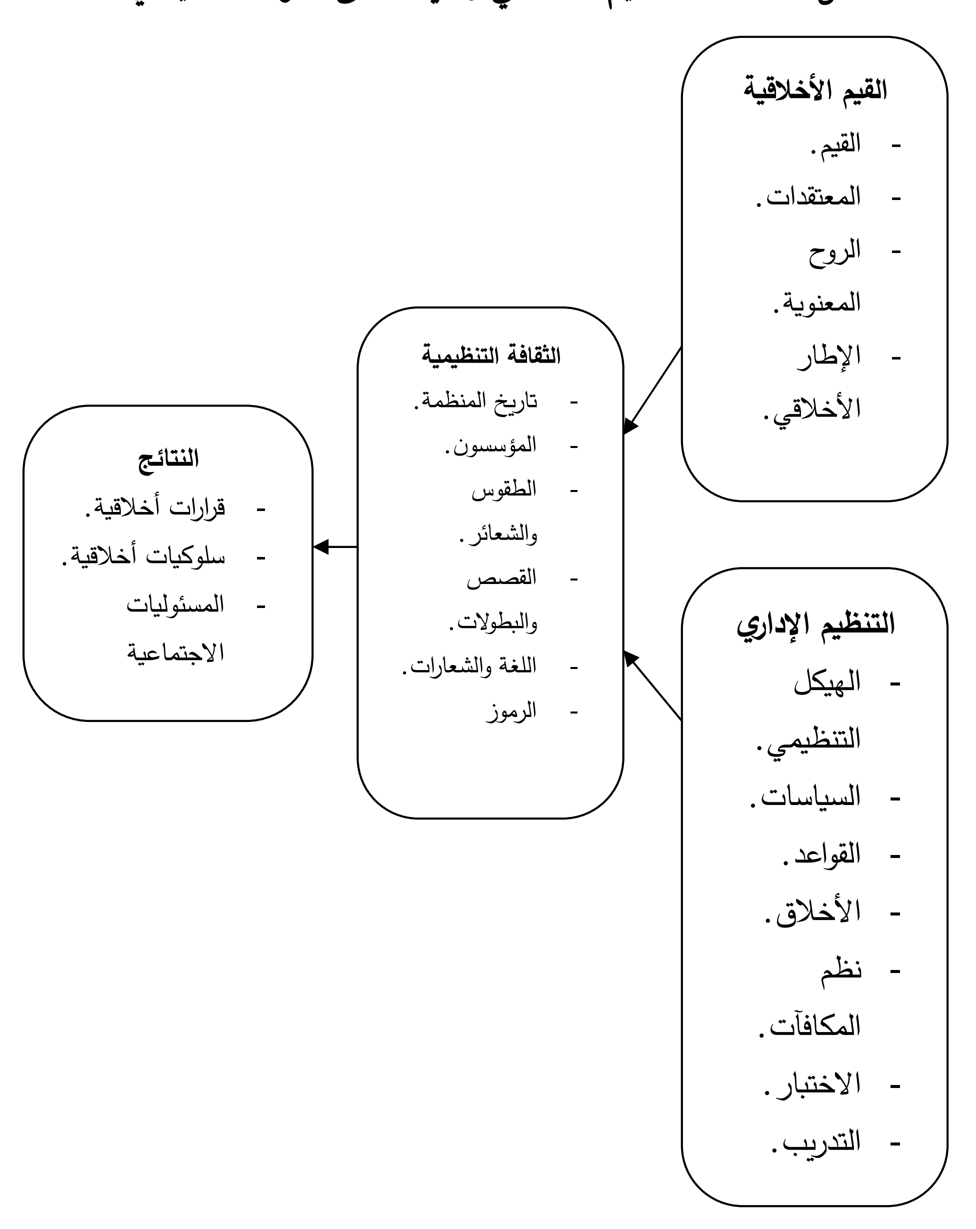
---

[1]) مصطفى محمود أبوبكر، مرجع سبق ذكره، ص٤١٤.

[2]) ستيفن أركوفي، العادة الثامنة، مرجع سبق ذكره، ص٩٠٧.

[3]) مصطفى محمود أبوبكر، مرجع سبق ذكره، ص٤١٥.

الشكل (١/ ٥) نشأة القيم الأخلاقي وتأثيرها على سلوك العاملين في المنظمة



المصدر: مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الفصل العاشر، (الإسكندرية: الدار الجامعية، ٢٠٠٥م)، ص٤١٥.

أنواع الثقافة التنظيمية: يمكن تصنيف ثلاث أنواع من هذه الثقافات[1]:

١/ الثقافات القوية:

لقد أبرزت بعض النظريات (Geer Hofstede، 1980)، و (Philip selznik، 1957) أن هنالك ارتباط وثيق بين قوة الثقافة والكفاءات الممتازة، في مؤسسة ذات ثقافة قوية يشترك أفرادها في مجموعة من القيم و السلوكيات المتماثلة كما يستوعبها العمال الجدد بسرعة.

تساعد الثقافة القوية في التأثير الإيجابي على كفاءة المؤسسة وذلك لأنها تساهم في تحفيز العمال، بمجرد احترام نفس القانون أو نفس دستور القيم والقواعد المشتركة مما يجعل الأفراد في حالة إشباع أو رضا ذهني يزيد من حماسهم في العمل؛ تعتبر مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات ونظام المكافئات أمثلة معبرة على بعض التطبيقات التي تمليها الثقافة لتثمين العمل.

إن المؤسسات ذات الثقافة القوية ترتكز على مجموعة من المبادئ والتطبيقات الواضحة والمحددة، وتتمتع الثقافة القوية بمجموعة من الخصائص نذكر منها:

- **الثقة:** تشير الثقة إلى الدقة والتهذيب ووحدة الذهن و التي تعتبر عاملا مهما من عوامل تحقيق إنتاجية مرتفعة.
- **الألفة والمودة:** يمكن للألفة والمودة أن تتأتى من خلال إقامة علاقات متينة وحميمة مع الأفراد داخل المنظمة من خلال الاهتمام بهم و دعمهم و تحفيزهم، إضافة إلى بعض الخصائص التي تتسم بها الثقافة القوية نوردها فيما يلي:

- تشجيع وتحفيز النزعة نحو التصرف، مع التأكيد على الاستقلالية والمبادأة، وتشجيع الموظفين على تحمل المخاطرة، أنها تنبثق عن طبيعة رسالة المنظمة، ويتعين عليها أن تركز جهودها فيما تجيد من عمل وإقامة علاقات وثيقة مع العملاء كوسيلة لتحسين وتعزيز مركزها التنافسي من خلال التركيز على قيم التوجه بالمستهلك.

---

[1]) http://drsaid.maktoobblog.com (3.4.2012).

- إرساء تصميم تنظيمي من شأنه أن يحفز الموظفين على بذل أفضل ما لديهم بغية تعظيم الإنتاجية من خلالهم، وأن احترام الفرد يمثل الوسيلة الأساسية التي يمكن للشركة من خلالها استحداث البيئة السليمة للسلوك الإنتاجي.

٢/ الثقافة الضعيفة[1]:

هي الثقافة التي لا يتم اعتناقها بقوة من أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع من معظمهم، وتفتقر المنظمة في هذه الحالة إلى التمسك المشترك بين أعضائها بالقيم والمعتقدات، وهنا سيجد أعضاء المنظمة صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمها، واللوائح والوثائق الرسمية المكتوبة، كما تتجسد في نظم الإدارة الأوتوقراطية ونمط الإدارة العائلي والسياسي وفيها تنخفض الإنتاجية ويقل الرضا الوظيفي لدى العاملين، كما قد يتم فيها الشعور بالغربة عن الثقافة والمجتمع والمحيط وهي ظاهرة الاغتراب الاجتماعي، حيث تبدو القيم والمعايير الاجتماعية السائدة عديمة المعنى للفرد، ويشعر الفرد بالعزلة والإحباط.

٣/ الثقافات المتطورة:إن هذه الثقافات هي الأخرى تهتم بمشاكل التكيف و يتمثل منطق هذه النظرية دائما إلى دراسة الثقافات الصارمة والجامدة لمحاولة تحديد خصائص الثقافات المتطورة واستخلصوا من ملاحظاتهم أن الثقافات الصارمة هذه هي ثقافات من النوع البيروقراطي، فالأفراد لا يشتركون في الأحداث ويرفضون تحمل الأخطار ولا يملكون روح الإبداع وكذا سوء تنقل المعلومة، وتتميز كذلك بالإفراط في المراقبة مما يجعلها مثبطة للحوافز ومكبتة للحماس، مما جعلهم يستخلصون أن الثقافات المتطورة تختلف في خصائصها مع النمطين السابقين.

لقد وصف Ralph Khilman الثقافات المتطورة بأنها تلك الثقافة التي ترتكز على فلسفة المنظمة وتصورات ترتكز على تذوق الخطر، وترتكز كذلك على الثقة وحب العمل، فالأفراد في هذا النوع من الثقافات يشتركون ويوحدون جهودهم لحل المشاكل و تنفيذ الحلول بشكل تلقائي.

---

1) **http://drsaid.maktoobblog.com (3.4.2012).**

يرى Tom Peters أن الثقافة المتطورة هي التي تعتمد على الزبون ويفسر الثقافة من منظور المستهلكين وبالتالي هي دائما تدخل تغييرات مستمرة لأجل تحقيق ذلك وهو ما يسمح للمؤسسة بالتطور.

أبعاد الثقافة التنظيمية:

فيما يلي مجموعة من الأبعاد تختلف من منظمة إلي أخرى باختلاف الثقافات التنظيمية[1]:

- المبادرة الفردية.
- التسامح مع المخاطرة.
- التوجيه.
- الرقابة.
- دعم الإدارة.
- الهوية.
- نظم العوائد.
- التسامح مع النزاع.
- أنماط الاتصال.

أثر الثقافة التنظيمية على الانتماء التنظيمي:

ثقافة المنظمة تعتبر عنصر أساسي، وتؤثر على العاملين والعمليات الإدارية بما تتضمنه من قيم وأخلاقيات وعادات وأفكار وسياسات توجه سلوك الأفراد في المنظمات الإدارية التي يعملون بها ومن ثم تؤثر خلالهم على كفاءة وفعالية المنظمة الإدارية.

وتزداد أهمية الانتماء في الربط بين المنظمة والعاملين فيها في حالات التغيير السريع الذي قد تشهده المنظمة الإدارية وفي حالة الصعوبة التي قد تواجهها المنظمة في تقديم الحوافز الملائمة لدفع العاملين فيها لتحقيق مستويات أعلى من الإنجاز وتقدم مدرسة الثقافة التنظيمية الخاصة بدراسة وتفسير الانتماء التنظيمي باعتبار أن ثقافة

---

1) www.islammemocc.com (3.4.2012).

المنظمة بما تتضمنه من قيم وخاصة قيم المديرين وجوانب تتعلق ببناء المنظمة مادياً وتنظيمياً وافتراضات أساسية تحدد علاقة المنظمة ببيئتها وبغيرها من المنظمات الأخرى وتعد الثقافة التنظيمية المكون الأساس للانتماء التنظيمي.

برزت أهمية دراسة الثقافة التنظيمية في الثمانينيات من القرن الماضي لكن هذه الأهمية تعاظمت في سياق الدرجة العلمية من التغيير في بيئة إدارة الأعمال وما يطرحه هذا التغير من تحديات للتطوير والاستجابة والتكييف مع المتغيرات الجديدة مثل عولمة أنشطة المنظمات الإدارية وعلى الأقل زيادة تعرضها للمتغيرات الخارجية وازدياد حدة التنافسية بين المنظمات الإدارية ومثلت دراسة الثقافة التنظيمية أحد مداخل التطوير الإداري وبالأخص من علاقتها بزيادة درجة الانتماء التنظيمي بما يعزز قدرة المنظمة على رفع معدلات أدائها.

السبب في الوقوف على دور الثقافة التنظيمية هو تحديد وتقييم مدى ملائمة منطلقات الثقافة التنظيمية السائدة، وتقييم مستوى شمولية تكامل الوظائف التي تؤديها الثقافة التنظيمية ودرجة فعاليتها في أداء هذه الوظائف ويمثل رفع الدرجة الانتماء التنظيمي أحد أهم محكات الثقافة التنظيمية.

وإن ثقافة المنظمة تلعب دوراً هاماً في التأثير على سلوك العاملين في المنظمات وانتمائهم التنظيمي وذلك وفقاً لطبيعة وقوة الثقافة التنظيمية التي تتمتع بها المنظمة ولذلك فإن ضعف الثقافة التنظيمية للمنظمة ينعكس سلباً على أنشطتها فتكون غير فعالة في أداء مهامها مما يؤدي إلي هبوط مستواها وانتشار عدم الرضا بين العاملين فيها وضعف انتمائهم والعكس.

إن الثقافة التنظيمية الفاعلة هي التي تسعى إلي التأثير في سلوك الأفراد العاملين وتعمل على توجيهه بكل العوامل المؤثرة، من خلال الاهتمام باحتياجات العميل وتحقيق رغباته والاستجابة إلي تطلعاته، كذلك أن الثقافة التنظيمية تعمل على تحقيق الانتماء إلي فرص العمل بما تتيحه من قواعد مشتركة للعاملين نحو المعتقدات والاتجاهات السلوكية ومن خلال إكساب الأفراد الخبرة في العمل مما يحقق للفرد هويته

تجاه عمله، وتجاه منظمته كما ذكر في كتاب السلوك التنظيمي: (أنه قد أصبح معروفاً لسنوات عديدة، أن خبرة العمل تساهم في صياغة الهوية)، وكما ذكر في كتاب إدارة السلوك في المنظمات: (أن من أوضح الأدوار التي تلعبها الثقافة التنظيمية في المنظمات: أنها تزود المنظمة والعاملين فيها بالإحساس بالهوية، وكلما كان من الممكن التعرف على الأفكار والقيم التي تسود في المنظمة قوى ارتباط العاملين برسالة المنظمة، وزاد شعورهم بأنهم جزء حيوي فيها) [1].كما أن ما تتيحه الثقافة التنظيمية للعاملين من حرية المشاركة بالأفكار وإتاحة الفرصة لهم في مشاركة صياغة ثقافة المنظمة، وبالتالي فإن ذلك يشعرهم بأنهم جزء حيوي فيها، وأن دوريهم غير مهمل.

كما أن أهمية الثقافة التنظيمية في مجال الأفراد تشمل[2]:

أ. الاهتمام الفائق باحتياجات العملاء أو الأفراد العاملين، إذ أن الثقافة التنظيمي كفاءتها مرهونة بدراسة سلوك الفرد العامل من خلال التحليل والعمل على جعل الثقافة التنظيمية مراعية لتلك الاحتياجات التي يسعى الفرد جاداً في تحقيق الإشباع اللازم لها.

ب. حرية تقديم الأفكار الجديدة، إذ تتيح الثقافة الكفؤة الحرية في تقديم الأفكار للأفراد العاملين بما يحقق التطور والتقدم، والتغيير والتطوير الكفء لثقافة المنظمة يتطلب ضرورة فتح الفصل أمام الأفراد للتقدم بالآراء التي يرونها مناسبة، والتي من شأنها تحقيق الهدف المطلوب من التطوير، إذ يحقق ذلك شعور الأفراد بأهميتهم في التنظيم، ولذلك الأثر الواضح في تحقيق ولائهم للمنظمة ورضائهم عن العمل.

ج. تحقيق الثقافة التنظيمية الكفؤة الاتصالات المفتوحة بين الأفراد مع بعضهم من خلال العمل المشترك والتعاون، ومع مدرائهم ومسئوليهم من خلال إيضاح ثقافة المنظمة للاتصالات في العمل.

---

[1]) ستيفن أكرويد، بول طومسون، سوء السلوك التنظيمي، ص١٣٤.

[2]) جيرالد جرينبرج، روبرت بارون، مرجع سبق ذكره، ص٦٣٠.

د. تحقيق الفاعلية في العمل، حيث تعمل الثقافة التنظيمية من خلال خططها الوظيفية على إيصال الأعمال وتوظيفها وفق ما يتناسب مع مقدرات الشخص أو الفرد، وبذلك تكون فاعليته في إنجاز العمل الموكل إليه واقعية.

ه. إكساب الأفراد الخبرة في العمل مما يحقق للفرد صياغة هويته تجاه عمله، وتجاه منظمته، فقد ذكر مؤلف (سوء السلوك التنظيمي) أنه لقد أصبح معروفاً لسنوات عديدة أن خبرة العمل تساهم في صياغة الهوية كما ذكر كل من جبرالد جرينيرج، وروبرت بارون في كتابهما إدارة السلوك في المنظمات: إن من أوضح الأدوات التي تلعبها الثقافة التنظيمية في المنظمات أنها تزود المنظمة والعاملين فيها بالإحساس بالهوية، وكلما كان من الممكن التعرف على الأفكار والقيم التي تسود في المنظمة كلما وقى ارتباط العاملين برسالة المنظمة وزاد شعورهم بأنهم جزء حيوي فيها، ويتوفر الخبر في العمل سيؤدي ذلك إلي تحقيق رغبة الفرد في العمل مما يؤدي إلي نتاج إيجابية في تحقيق أهداف التنظيم، فقد قال مؤلف كتاب (إدارة الأفراد) مهدي حسين زويلف: كما أدى إغفال الرغبة في العمل من قبل الإدارات إلي تدني الإنتاجية مهما كان للفرد من قدرة على الإنتاج، وكم وأنفقت الإدارات المال والجهد على التدريب لغرض رفع مستوى الأداء دون أن تحقق نتائج إيجابية ولذلك لغياب الرغبة في العمل.

و. تحقق الثقافة التنظيمية التوافق والانسجام بين الفرد والعمل، وذلك من خلال تشخيصها وتحليلها لسلوك الفرد العامل وتنميط ذلك السلوك بما يوافق الثقافة التنظيمية لا يشعر الفرد فيه بأن أهداف المنظمة معارضة لأهداف واحتياجاته فقد قال عبد الغفار حنفي المؤلف لكتاب (إدارة الأفراد بالمنظمات): أنه من المهم تحليل وتشخيص سلوك الفرد في مكان العمل، فكيف يتم ذلك وما هي العوامل التي يجب أخذها في الحسبان عند اختيار الفرد لتحقيق التوازن والانسجام بين الفرد والعمل.

كما أن الأهمية البالغة التي تلعبها الثقافة التنظيمية في مجال الجماعات، من إمداد الموظفين برؤية واضحة وفهم أعمق للطرق التي تؤدي بها الأشياء[1]، وإشباعها لحاجات الأفراد والانتمائية، وكذلك كسبهم الأمان والثقة بعدم إهمالها لتحليل اتجاهات الأفراد المبنية على مجموعة من العوامل الدينية، والثقافية، الأخلاقية، وغيرها ومن ثم تقسيمها لتلك العوامل وإرساء الثقافة على مضامين تتوافق مع المبادئ الثابتة لتلك العوامل، والتي لا يتنازل الأفراد عنها، أو على الأقل لا تتعارض معها حتى لا تكون الثقافة التنظيمية غير واقعية وليست قابلة لتصنيفها المجموعات التنظيمية.

نجد كل ذلك محققاً لأهداف الانتماء التنظيمي والذي تركز مداخل تنمية الانتماء فيه على[2]:

١. إشباع الحاجات الإنسانية لعاملين في المنظمة، حيث لكل فرد مجموعة من الحاجات المتداخلة التي يسعى إلي إشباعها عن طريق التنظيم، فإذا أشبعت تلك الحاجات فإنه يتولد لدى الفرد شعور بالرضا والاطمئنان ومن ثم بالانتماء التنظيمي.
٢. الثقافة التنظيمية القوة تضع طريقاً مشتركاً ورؤية واضحة لكل أعضاء التنظيم حول تنفيذ الأشياء أي تمد الموظفين برؤية أعمق للطريق التي تؤدي بها الأشياء.
٣. الإحساس والشعور بالأمان بالنسبة للجماعات إن أن الثقافة التنظيمية لا تعمل تحليل اتجاهات الأفراد المبنية على مجموعة من العوامل الدينية، الثقافية، الأخلاقية وغيرها والعمل على وضع ثقافة لا تتعارض مع ثقافة المنظمة والمبادئ الثابتة للأفراد.

وهذه النقطة مهمة جداً لأن لكل منظمة بيئة لتحقيق أهدافها وفق معطيات تلك البيئة، وعناصر البشرية، والمادية، وينبغي ألا تتعارض مع معطيات البيئة الثقافة

---

[1]) سيد محمد جاد الرب، رجع سبق ذكره، ص٣٠.

[2]) أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص٢٣١.

والاجتماعية والدينية وغيرها حتى تكون قابلة للتنفيذ ومراعاتها لتلك الجوانب فإن الأفراد سيشعرون بالثقة بمجرد اهتمام ثقافة المنظمة لقيمهم المختلفة.

عندما يكون هنالك اختلال في التوافق، تركز على التوفيق بين الأهداف والبيئة والأنظمة والإجراءات لتشجيع عملية تمكين الناس وتغذيتها، ولبناء ثقافة تخدم الرؤية والقيم[1].

نجد أن كل تلك النقاط السابقة والتي تعتبر مداخل تنموية للانتماء التنظيمي قد اهتمت بها الثقافة التنظيمية من خلال السرد السابق لأهميتها كل من المجالين، إذ نجدها قد اهتمت باحتياجات العملاء والأفراد العاملين، وأيضاً حرية تقديم الأفكار الجديدة، وتحقيق الاتصالات المفتوحة المحققة للتعاون المشترك بين العاملين، واهتمامها بتحقيق الفاعلية في العمل، وكسب الأفراد الخبرة في العمل، إضافة إلي اهتمامها بتحقيق التوافق والانسجام بين الفرد والعمل، وإصدارها للموظفين برؤية واضحة وفهم أعمق للطريقة التي تؤدي بها الأشياء، وإشباعها لحاجات الانتماء، وإكسابها الثقة للعاملين.

كل تلك عناصر من الأحرى أن تحقق الانتماء الوظيفي بل تحقق الانتماء الوظيفي الفاعل إذا ما نسقت ونفذت بالصورة المطلوبة هذا من جانب، ومن جانب آخر فإننا نجد أن الانتماء التنظيمي هو أحد الوسائل التي تسعى إلي تحقيقها الثقافة التنظيمية، وأحد أهدافها التي توليه الأهمية القصوى، فقلما - أو لا توجد – ثقافة تنظيمية مخططة بصورة جيدة لا ترمي إلي تحقيق ذلك الهدف (الانتماء التنظيمي).

---

[1]) ستيفن أركوفي، مرجع سبق ذكره، ص١٦٦.

الفصل الثالث عشر

الرضا الوظيفي

ماهية الرضا الوظيفي:

الرضا الوظيفي هو "الشعور النفسي بالقناعة والارتياح أو السعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات من العمل نفسه "محتوى الوظيفة" وبيئة العمل، مع الثقة والولاء والانتماء للعمل، ومع العوامل والمؤثرات البيئية الداخلية والخارجية ذات العلاقة"[1].

ويعرف أيضاً بأنه: "عبارة عن الاهتمام بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تسهم متضافرة في خلق الوضع الذي يرضي به الفرد"[2].

وهناك العديد من المصطلحات التي شاع استخدامها للتعبير عن المشاعر النفسية التي يشعر بها الفرد تجاه عمله، فهناك مثلاً اصطلاح الروح المعنوية، وهناك اصطلاح الاتجاه النفسي نحو العمل، وهناك أيضاً اصطلاح الرضا عن العمل. وهذه المصطلحات وان اختلفت تفاصيل مدلولاتها، إلا أنها تشير بصفة عامة إلى مجموع المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو العمل الذي يشغله حالياً. وهذه المشاعر قد تكون سلبية أو إيجابية. وهي تعبر عن مدى الإشباع الذي يتصور الفرد إنه يحققه من عمله، فكلما كان تصور الفرد ان عمله يحقق له اشباعاً كبيراً لحاجته، كلما كانت مشاعره نحو هذا العمل إيجابية، أي كلما كان راضياً عن عمله، وإذا لم يكن راضياً عن عمله فإن مشاعره تسوء [3].

وتعود أهمية دراسة الرضا الوظيفي لانه يتناول مشاعر العاملين بغض النظر عن مستواهم الوظيفي سواء كان العامل مدير أو موظفاً صغيراً أو عاملاً نحو مؤثرات العمل الذي يؤديه والبيئة المادية المحيطة به.

---

(١) ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي،معهد الإدارة العامة، الرياض، ١٩٩٥، ص ١٨٩.

(٢) محمد سعيد سلطان، ألسلوك الإنساني في المنظمات، لاسكندرية، دار الجامعة الجديدة، ٢٠٠٢١، ص ١٩٥.

(٣) مصطفى نجيب شاويش،إدارة الموارد البشرية، عمان، دار الشروق، ١٩٩٤، ص ١١١.

نظرية الرضا الوظيفي:

تستند هذه النظرية على أن الرضا عن العمل يحقق زيادة في الانتاج وتوضح هذه النظرية أن هناك عوامل متعلقة بالظروف المادية للعمل كالأجر وضمان العمل ومناخ العمل والإضاءة والتهوية وإجراءات العمل وأسلوب الإشراف والعلاقات بين العاملين والإدارة لها تأثير على العاملين، إلا أن الجديد في هذه النظرية هو بيان طريقة التأثير فتوفر جميع العوامل المذكورة سالفاً لا يؤدي بالضرورة إلى رضا العاملين إلا ان عدم توفرها يؤدي بالتأكيد إلى عدم رضا العاملين عن عملهم، وإضافة إلى تلك العوامل هناك عوامل أخرى متعلقة بنوع العمل أو الوظيفة كالانجاز والتقدير والمسؤولية والتقدم في العمل وفرص الترقية وجميع هذه العوامل لها تأثير على مستوى رضا العاملين إلا أنها تختلف عن العوامل المذكورة سابقاً لان توفر هذه العوامل يحقق بالتأكيد رضا العاملين عن العمل إلا أن عدم توفرها لا يحقق عدم رضا العاملين، فالفكرة الرئيسية هي أن تحقيق رضا العاملين يكون بتوفير العمل الذي يحقق الانجاز والتقدم الوظيفي وليس عن طريق توفير الظروف المادية في العمل(١).

عوامل الرضا الوظيفي:

يمكن تقسيم هذه العوامل إلى مجمعتين، الأولى تمثل عوامل البيئة الداخلية للعمل، والثانية تمثل العوامل الشخصية للفرد.

أولاً: عوامل بيئة العمل الداخلية:

يمثل الرضا عن العمل الإشباع الذي يحصل عليه الفرد من المصادر المختلفة التي ترتبط بالعمل الذي يؤديه، وبالتالي فإن الكم او القدر الذي يقدمه العمل من إشباع لحاجات للفرد يرافقه زيادة رضا الفرد عن العمل.

١-الأجر: يعد الأجر وسيلة لإشباع الحاجات المادية والاجتماعية للافراد العاملين، وتشير الدراسات إلى وجود علاقة طردية بين مستوى الدخل والرضا عن العمل فكلما

---

(١) نبيل الحسيني النجار ومدحت مصطفى راغب، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، القاهرة، الشركة العربية للنشر والتوزيع، بدون تاريخ، ١٤٤.

زاد مستوى الدخل زاد الرضا عن العمل والعكس بالعكس، ولا يقتصر الأجر على إشباع الحاجات الدنيا وإنما يمتد ليعطي الشعور بالأمن، والمكانة الاجتماعية، وتقدير المنظمة لأهميته،وقد يعتبر بعض الأفراد الأجر كرمز للنجاح والتفوق وبالتالي فالأجر له جوانب اجتماعية ومعنوية عديدة(١).كما يشير البعض إلى أن الذين يحصلون على رواتب جيدة يفضلون البقاء في المنظمات التي يعملون فيها، ولا يبحثون عن أعمال في منظمات أخرى ولذلك تعمل معظم المنظمات على تطوير أنظمة الرواتب بهدف تحسين الأداء.

٢-محتوى العمل وتنوع المهــام: إن المقصود بمحتوى العمل هو ما يتضمنه من مسؤولية وصلاحية ودرجة تنوع في المهام التي يتضمنها ودرجة أهمية هذه المهام بالنسبة للعامل فكلما كان محتوى العمل عالياً كلما شعر الفرد بأهميته وهو يؤدي هذا العمل وبالتالي يزداد رضاه عنه(٢). ويتضمن محتوى العمل وتنوع المهام أسلوب دوران العمل والذي يتضمن انتقال الفرد من عمل متخصص إلى آخر. ويفيد هذا الاسلوب في تدريب العاملين على عدة واجبات متباينة وتخفيض معدل الملل والرتابة والروتين الناجمين عن أداء واجبات تتصف بالتكرار الشديد، ومن الأمثلة على دوران العمل نقل العاملين على خطوط التجميع في أجزاء معينة إلى أجزاء أخرى أسبوعياً أو شهرياً، أو تنقل موظفات الاستقبال العاملات في المؤسسات الكبيرة أسبوعياً وبصفة دورية من مكتب الاستقبال إلى مكتب الهواتف ومكتب توزيع البريد.

٣-الاستقلالية ودرجة السيطرة على العمل: تختلف الاعمال في درجة سيطرة الفرد على أدائها حيثُ كلما زادت حرية الفرد في اختيار طرق أداء العمل ومتى يبدأ ومتى ينتهي من العمل وكان يملك الحرية في جدولة عمله كلما زاد رضاه عن العمل الذي يقوم به.

٤-إمكانية الفرد وقدراته ومعرفته بالعمل: كلما توافق العمل مع إمكانيات وقدرات ومعارف الأفراد كلما أدى ذلك إلى إمكانية واحتمال الاداء الافضل وهذا يؤثر على درجة رضا الأفراد عن عملهم. وتشير الدراسات إلى وجود علاقة بين مستوى الاداء

---

(١) سهيلة محمد عباس، وعلى حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل، عمان ١٩٩٩، ص ١٧٧.

(٢) أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، الدار الجامعية، القاهرة، ١٩٨٦، ص ٨٦.

والتوافق بين محتوى العمل وقدرات وإمكانات الفرد الذاتية وبالتالي ينعكس مستوى التوافق هذا على رضاه عن العمل.

٥-فرص التطور والترقية المتاحة للفرد: المقصود بفرص الترقية والتقدم هو احتمالية حصول الفرد العامل على موقع جديد داخل المنظمة التي يعمل بها، بحيثُ يوفر لهُ هذا الموقع دخلاً افضل، حيثُ تتم عملية الترقية من خلال حركة الفرد في المستويات التنظيمية المختلفة للمنظمة والتي تؤهله لموقع جديد أكثر تقدماً مما كان عليه بالسابق.

وتجدر الإشارة هنا إلى وجود علاقة عكسية وقوية بين فرص الترقية المتاحة أمام العاملين، وبين معدلات دوران العمل، فالعاملين الذين يدرون محدودية فرص الترقية المتاحة أمامهم، لديهم استعداداً أكثر لترك العمل في سبيل الحصول على عمل آخر يوفر لهم فرصاً افضل للترقية. إن إتاحة فرص الترقية للعاملين داخل المنظمة تولد لديهم شعور بالثقة بالنفس وبمزيد من الولاء والالتصاق بالمنظمة، أما إذا قامت الإدارة بالعمل على سد الوظائف الشاغرة من خارج المنظمة وذلك عن طريق التعيين، فإن هذا السلوك يولد نوعاً من الإحباط في نفوس العاملين[1]. إن فاعلية نظام الترقية تتوقف على مدى اكتساب رضى العاملين وشعورهم بعدالة النظام وموضوعيته وعدم التأثر في تطبيقه بأي ميول أو اتجاهات شخصية يظهر فيها المحاباة والتحيز غير المنطقي أو العادل، تلك العوامل التي تؤدي إلى هبوط معنويات العاملين وغرس بذور الشقاق والحقد بينهم، وعدم تقدير الصالح العام.

٦-نمط الإشراف والقيادة: إن المقصود بالقيادة هي عملية التاثير في نشاط الأفراد والجماعات وتوجيه ذلك النشاط نحو تحقيق غاية معينة، وبذلك فإن مفهوم القيادة في الوظيفة الإدارية هي توجيه نشاط العاملين والتنسيق بين وجودهم بما يكفل تحقيق هدف الكفاءة الإنتاجية المرتفعة، فعملية القيادة والإشراف هي عبارة عن تفاعل بين القائد أو المشرف وبين مجموعة من العاملين في منظمة معينة تحت ظروف محددة، وبالتالي فإن اتجاه تلك العلاقة ونتائجها تتوقف على تصرفات واتجاهات المشرف والتابعين من ناحية،

---

(١) مؤيد السلام وآخرون، إدارة الموارد البشرية، بدون ناشر، بغداد ١٩٩٠، ص ٢٢٥.

وعلى طبيعة الظروف المحيطة من ناحية أخرى، فالمشرف هو ذلك الشخص أو الفرد الذي يمتلك السلطات واستعمالها لتحقيق الانضباط السلوكي للعاملين يحتاج إلى كثير من الحذر من جانب المشرفين والقادة الإداريين، لأن كثيراً من المرؤوسين يتمردون على توجيهات رؤسائهم ويمتنعون عن تنفيذ أوامرهم.

٧-العلاقة بين زملاء العمل:

توفر العلاقة الإيجابية للفرد العامل مع مجموعة العمل إشباعاً لحاجاته الاجتماعية وتحقق تبادل المنافع بينهما، ولذلك فإن العمل الذي يتيح للأفراد فرصة التفاعل والاتصال مع الأفراد الآخرين يؤدي إلى ارتفاع في مستوى رضا الأفراد عن عملهم والعكس صحيح وتجدر الإشارة إلى أن قوة العلاقة بين رضا الفرد عن عمله وعلاقته بالآخرين تعتمد على درجة تفضيله الانتماء وقوة الحاجة الاجتماعية لديه.

٨-ظروف العمل المادية: تؤثر ظروف العمل المادية من تهوية وإضاءة ورطوبة وحرارة وضوضاء ونظافة على درجة تقبل الفرد لبيئة العمل ورضاه عنها. كما تؤثر هذه الظروف على سلوك الأفراد العاملين كمعدلات دوران العمل والغياب ومعدلات الحوادث والأمراض. فكلما كانت ظروف العمل المادية جيدة كلما زاد رضا الأفراد عن العمل.

٩-نظام العوائد: تشير الدراسات بأن الفرد غالباً ما يقارن معدل عوائده المستلمة قياساً بقدراته (مهاراته، قابلياته، خبراته، مستوى تعليمه،... الخ)، مع معدل عوائد الأفراد العاملين معه قياساً بقدارتهم[١]. فإذا زاد معدل ما يستلمه سوف يشعر بالذنب وإذا نقص ما يستلمه عن معدل ما يستلمه عادة سوف يشعر بعدم العدالة مما ينتج عن كلا الحالتين عدم الرضا.

العوامل الشخصية:

هناك عوامل محددة ترتبط بالأفراد أنفسهم ولها تأثير على درجة رضاهم عن العمل من هذه العوامل ما يلي:

---

(١) سهيلة عباس، مرجع سابق، ص ١٧٩.

١-الجنس: إن العلاقة بين جنس الفرد وبين رضاه عن العمل ليست علاقة ثابتة وإنما تعتمد على درجة التمييز بين كلا الجنسين من قبل الإدارة وفي العمل، ففي الكثير من الأحيان يقارن أداء المرأة وخبراتهما بالرجل وأدائه وخبراته على أساس القيم الاجتماعية والتصورات السائدة على أن الرجل افضل أداء من المراة العاملة وليس على اساس الخبرة والأداء الفعلي. وهذه الظواهر السلبية تجاه عمل المرأة تؤثر بالنتيجة على رضائها عن عملها إذ كلما زاد التمييز ضدها كلما قل رضاؤها عن العمل.

٢-العمر: بصورة عامة توجد علاقة إيجابية بين العمر وعن الرضا العمل إذ أن الأفراد العاملين الأكبر سناً يكونوا أكثر رضاً عن عملهم من الافراد العاملين الأصغر سناً، وهذه النتيجة يمكن تفسيرها على أن الافراد الأكبر سناً قد أصبحوا أكثر تكيفاً لعملهم من الأفراد الأصغر سناً. وتشير بعض الدراسات بأن هذه العلاقة الإيجابية لا تستمر إلى ما لا نهاية.

٣-طول فترة الخدمة: إن العلاقة بين طول سنوات الخبرة وبين الرضا عن العمل ترتبط بنفس العلاقة بين العمر والرضا عن العمل، فكلما زاد عدد السنوات التي يمضيها الفرد في العمل كلما أصبحت لديه خبرة ومعرفة وتكيف أعلى للعمل مما يؤدي ذلك إلى زيادة رضاه عنه.

٤-المستوى التعليمي: تعتبر بعض الدراسات المتعلقة بالرضا عن العمل المستوى التعليمي كعامل مؤثر في الرضا عن العمل إذ كلما زاد المستوى التعليمي للأفراد العاملين كلما زاد ضمانهم في العمل والاستقرار فيه ومن ثم يزداد رضاهم عنه.

وهناك بعض المسببات الشخصية الأخرى والتي تتمثل بما يلي [(١)]:

١-احترام الذات: كلما كان هناك ميل لدى الأفراد للاعتداد برأيه، واحترام ذاته، والعلو بقدره كلما كان أقرب إلى الرضا عن العمل. أما أولئك الأشخاص الذين لا يشعرون ببخس في قدرتهم، أو عدم الاعتداد بالذات فإنهم عادة ما يكونون غير راضين عن العمل.

---

(١) محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية ٢٠٠٢، ص ٢٠٣.

٢-تحمل الضغوط: كلما كـان الفـرد قـادراً علـى تحمـل الضـغوط في العمـل والتعامـل والتكيف معها، كلما كان أكثر رضا، أما اولئك الذين يتقاعسون بسـرعة وينهـارون فـور وجود عقبات فإنهم عادة ما يكونون مستاءين.

٣-المكانة الاجتماعيـة: كلما ارتفعت المكانة الاجتماعيـة، أو الوظيفيـة والأقدميـة كلمـا زاد رضا الفرد عن عمله، أما إذا قلت مكانة الفرد وظيفياً واجتماعياً وقلت الاقدميـة زاد استياء الفرد.

٤-الرضا عن الحيـاة: يميل الأفراد السعداء في حياتهم أن يكونوا سعداء في عملـهم، أمـا التعساء في حياتهم والغير راضيين عن نمط حياتهم العائلية والزوجية والاجتماعية فـإنهم عادة ما ينقلون هذه التعاسة إلى عملهم.

أساليب زيادة الرضا الوظيفي[1]:

١-زيادة واجبــات الوظيفــة: يسـمح أسـلوب زيـادة واجبـات الوظيفـة لعـاملين بـأن يضيفوا إلى أعبائهم واجبات أخرى مختلفة عما يؤدونه من واجبات، وذلك بغية مضـاعفة إحساسهم بأهميتهم للمؤسسة ويؤدي استخدام هذا الاسلوب بمهارة إلى التأثير الإيجـابي في الرضى الوظيفي بإعطاء العاملين إحساساً اكبر بالإنجاز وتحسين مهارتهم في العمل.

٢-إثراء الوظيفــة: يستخدم هذا الاسلوب لزيادة الرضى الوظيفي وينطوي علـى زيـادة في مستوى المسؤولية المتصلة بالوظيفة، والسماح للافراد بالاشتراك في تخطـيط نشـاطاتهم وتنفيذها وتقديمها. ويبـدو أن زيـادة المسـؤولية والاسـتقلالية تؤديـان إلى زيـادة الرضـى الوظيفي لفئة كبيرة من العاملين. وعلى الرغم من التشـابه بـين زيـادة الواجبـات وإثـراء الوظيفة إلا أن الفرق الأساسي بينهما يكمن في أن إثراء الوظيفـة يتضـمن رفـع مسـتوى الواجبات وزيادة المسؤولية المرتبطة بالعمل.

٣-برامج المنفعة الإضافيـة: يمكن ان تتضمن هـذه الـبرامج إجـراءات معينـة مـن قبيـل المرونة في ساعات العمل، وتوفير عدد من البرامج الصحية لكي يختار من بينها العاملون،

---

(١) ابرهيم الغمري:" السلوك الإنساني والإدارة الحديثة"، دار الجامعات المصرية، د. ت، الإسكندرية، ص ٤٢١، ص ٤٢٧.

وبرنـامج للتقاعـد، ومشـاركة في الأربـاح، وبـرامج خاصـة للتطـوير المهـني، والاهتمـام بالصحة العامة، والعناية بأطفال العاملين. ويفيد البرنـامج الأخـير في تخفـيض معـدلات الغياب الناجمة عن عـدم قـدرة العـاملين في بعـض الأحيـان علـى تـوفير عنايـة مناسـبة لأطفالهم.

ويعتمد نجاح هذه الـبرامج والخطـط المصـممة في زيـادة الرضـا الـوظيفي علـى عوامل عديدة. وعلى الرغم من أن معظمهـا يبـدو وكأنـه يزيـد بالفعـل مـن مسـتويات الرضى الوظيفي، إلا أنه لا يوجد مـا يشـير إلى أنهـا تـؤثر في عوامـل مثـل: الانتاجيـة، وجودة العمل، والتغيب، وظاهرة ترك العمل[1].

علاقة الرضا الوظيفي بترك العمـل:

هناك صعوبات في تعريـف ظـاهرة تـرك العمـل (الاسـتقالة) وقياسـها. فهنـاك استقالة قسرية واستقالة طوعية وتحدث الأولى عندما تقرر المؤسسة طرد أحد العـاملين أو تجميده مؤقتاً أما الاستقالة النوعية تحدث عندما يقرر أحـد المـوظفين العمـل في مؤسسـة أخرى، وبعكس الإقالة القسرية أو التجميد المؤقت فإن الاستقالة الطوعية تتـأثر وتـرتبط بانخفاض مستويات الرضا عن العمل والإخلاص للمؤسسة.

أولاً: سلوكيـات عدم الرضـا: يعبر العاملون عن عدم رضاهم بعدة مظاهر وسلوكيات وليس فقط في التعبير عن عدم رضاهم. وهناك أربعة مظاهر يمكن ان يتبعهـا الفـرد غـير الراضي هي الترك والنقد والولاء والإهمال[٢].

١-سلوك ترك العمـل: يتجه سلوك الفـرد غـير الراضـي في هـذه الاسـتجابة الى تـرك المنظمة والاستقالة بما في ذلك البحث عن وظائف أخرى.

٢-سلوك النقد: يحاول العامل غير الراضي ضمن هـذا السـلوك إذا كـان جـاداً ونشـطاً وبناءاً تغيير الظروف التي تسبب عـدم رضـاه بمـا في ذلـك تقـديم الاقتراحـات ومناقشـة المشكلات مع الرؤساء والانهماك في الأنشطة النقابية والشعبية.

---

(١) إبراهيم الغمري، مرجع سابق، ص ٤٢٨.

(٢) محمد عدنان النجار، إدارة الأفراد، جامعة دمشق، ١٩٩٥، ص ١٤٠.

٣-سلوك الولاء: تعد سلوكيات الولاء سلبية ولكنها بناءة تفاؤلية حيث يأمل فيه الفرد غير الراضي الى تحسن الظروف في المستقبل ولذلك فقد يلجأ إلى الدفاع عن المنظمة وإدارتها ضد الانتقادات الموجهة إليها واثقاً بأنها تؤدي رسالتها بشكل صحيح.

٤-سلوك الإهمال: يعد أيضاً سلوك الإهمال سلوكاً سلبياً مثل سلوك الولاء حيثُ يترك فيه العامل غير الراضي الامور تتفاقم وتزداد سوءاً غير عابئ أو مكترث لها بما في ذلك سلوكه في التأخير والغياب وعدم بذل الجهود وضعف الاندفاع وارتكاب الاخطاء.

ومن الواضح أن سلوكيات الترك والإهمال في هذا النموذج تشابه متغير الأداء التنظيمي في الغياب ودوران العمل والانتاجية، ولكن السمعة المميزة لهذا النموذج هو إضافة سلوكيات الولاء والنقد والتي تمكن العامل غير الراضي من تحمل المواقف والحالات المزعجة وفي محاولاته للسعي إلى تعديلها. كما أن النموذج يفسر أيضاً سلوكيات بعض العاملين من حيث انخفاض مستويات رضاهم الوظيفي وانخفاض دوران العمل بالنسبة إليهم.

ثانياً: نتائج الرضا الوظيفي: حدد الباحثون في مجال السلوك التنظيمي عدداً من النتائج المحتملة للرضا الوظيفي، بما في ذلك آثاره على الأداء والغياب ودوران العمل.

ثالثاً: الرضا الوظيفي ودوران العمل: توجد علاقة سلبية أيضاً بين الرضا الوظيفي ودوران العمل إلا أنها أقوى من تلك الموجودة بين الرضا الوظيفي والغياب عن العمل. وتوجد ايضاً في هذه العلاقة متغيرات أخرى معدلة تؤثر على هذه العلاقة كالظروف الاقتصادية العامة وفرص العمل البديلة المتاحة وأقدمية الشخص في العمل في المنظمة تؤثر جميعها في قرار الشخص في تركه لعمله، فإذا كان الاقتصاد يمر بظروف اقتصادية صعبة في الكساد أو الركود وارتفاع في معدلات العاطلين عن العمل أو البطالة فإن الشخص غير الراضي في عمله لن يكون أمامه اختيارات كثيرة سوى الاستمرار في عمله الحالي.

وكذلك الأمر إذا كان الشخص العامل لا يتوقع إمكانية الحصول على فرص عمل في شركات أخرى فإنه سيستمر في عمله على الرغم من شعوره بعدم الرضا فيه.

ويبدو أيضاً أن للأقدمية دورها في التأثير في العلاقة بين الرضا الوظيفي وترك العمل، فالشخص الأكثر قدماً قد ينال ميزات أفضل من الجديد مما يجعله لا يترك عمله رغم عدم رضاه أو أن فرص العمل المتاحة أمامه تكون قليلة أو أنه يطور علاقات اجتماعية قوية خارج المنظمة تمكنه من تحمله ظروف عمله رغم شعوره بعدم الرضا [1].

ويدل البحث العلمي أيضاً إلى وجود متغير آخر مهم يؤثر في درجة العلاقة بين الرضا الوظيفي ودوران العمل هو مستوى أداء الفرد لعمله. فمستويات الرضا أقل أهمية في التنبؤ بدور أن العمل بالنسبة للعاملين ذوي الأداء المتميز منه بالنسبة للعاملين الذين أدائهم يتميز بالضعف. فالعاملون المتميزون يحصلون عادة على اهتمامات أكبر من قبل إدارة المنظمة للحفاظ عليهم وعدم تسربهم إلى المنظمات الأخرى وذلك بإغداق العلاوات والثناءات والتقديرات والترقيات. أما بالنسبة لأصحاب الأداء الضعيف من العاملين فإنه يحدث العكس لهم، بل أن إدارة المنظمة تتمنى لو يتركون أعمالهم حتى يمكنها أن تستعيض عنهم بعمال أفضل. ويمكن التوقع هكذا أن يكون للرضى الوظيفي آثار أكبر في بقاء العاملين ذوي الاداء الضعيف منه بالنسبة للعاملين من أصحاب الأداء العالي[2].

رابعاً: الرضا عن العمل ومعدل الغياب: نستطيع أن نتصور أن العامل يتخذ قراراً يومياً بما إذا كان سيذهب إلى العمل في بداية اليوم أم لا. ولا شك أن العامل المحدد لنوع القرار هو الفرص البديلة المتاحة للعامل إذا قرر عدم الذهاب إلى العمل. فإن كانت هذه الفرص مغرية ولها الأفضلية لدى العامل، فسوف يتغيب عن العمل والعكس صحيح، ومن العوامل الأساسية التي يمكن الاعتماد عليها في عملية التنبؤ بحالات الغياب بين العمال الرضا عن العمل. والفرض هنا أنهُ إذا كان العامل يحصل على درجة من الرضا أثناء وجوده في عمله أكثر من الرضا الذي يمكنه الحصول عليه إذا تغيب عن العمل،

---

(١) عبد اللطيف عبد اللطيف، العلوم السلوكية في التطبيق الإداري، منشورات جامعة دمشق، ط٣، دمشق ٢٠٠١، ص ١٢٠.

(٢) المرجع نفسه، ص ١٢١.

فنستطيع أن نتنبأ بأنه سوف يحضر إلى العمل والعكس صحيح. ومن هذا التحليل نستطيع افتراض وجود علاقة سلبية بين درجة الرضا عن العمل وبين معدلات الغياب. قد أثبتت الدراسات صحة هذا الفرض[(١)].

خامساً: الرضا عن العمل والإصابات:

إن الحوادث الصناعية والإصابات شأنها شأن التغيب أو ترك العمل، إنما هي تعبير جزئي عن عدم الرضا الفرد عن عمله، وبالتالي انعدام الدفع على أداء العمل بكفاءة وعدم الرغبة في العمل ذاته. وعلى هذا يميل الباحثون إلى افتراض علاقة سلبية بين الرضا عن العمل وبين معدلات الحوادث والإصابات في العمل. وتفسر هذه الظاهرة بأن العامل الذي لا يشعر بدرجة عالية من الرضا عن عمله، تجده أقرب إلى الإصابة، إذ أن ذلك هو سبيله إلى الابتعاد عن جو العمل الذي لا يحبه. ولكن هذا التفسير غير مقبول من بعض الكتاب لذا نجد "فروم" يرجح الرأي القائل بأن الإصابات هي مصدر من مصادر عدم الرضا عن العمل وليس العكس وأياً كان التفسير فإن البحوث تدل على وجود تلك العلاقة السلبية بين نسبة الحوادث والإصابات وبين درجة الشعور بالرضا عن العمل.

سابعاً: الرضا عن العمل والاداء: جرت عدة محاولات لدراسة العلاقة بين الرضا عن العمل والأداء أشارت هذه الدراسات إلى وجود علاقة إيجابية بين هذين المتغيرين، وإن كانت العلاقة ضعيفة ويعود ذلك إلى أن العلاقة بين هذين المتغيرين معقدة متشابكة، وتتأثر بعدد من المتغيرات المستقلة الأخرى مثل: نوع العمل، وظروفه والمكافآت التي يحصل عليها العاملون وخصائصهم النفسية. فقد نجد أن الفرد الذي يحصل على مستويات عالية من الرضا عن العمل ربما يكون اكثر إنتاجية في الأعمال التي تتطلب قدرات خاصة مناسبة لواجبات الابتكار والاختراع. ولكن إنتاجية الفرد – الذي يؤدي أعمالاً مملة وروتينية– قد لا تتأثر مباشرة بمستوى الرضا عن العمل العام لديه[(٢)].

---

(١) محمد سعيد سلطان، مرجع سابق، ص ٢٠٥.

(١) ابرهيم الغمري، مرجع سابق، ص ٤٢١.

وقد حدد حريم (١٩٩٧) نتائج الرضا الوظيفي كما يلي[١]:

١- الرضا والاداء: كان الاعتقاد السائد في الماضي بأن الموظف الذي يكون راضياً في عمله يكون أكثر إنتاجية، ولكن الدراسات الحديثة لم تكشف عن وجود علاقة واضحة بين الرضى الوظيفي والأداء.

٢- الرضى مع دوران العمل: كشفت الدراسات عن وجود علاقة عكسية بين الرضا الوظيفي ومعدل دوران العمل، فالموظف الاكثر رضا لا يميل إلى ترك عمله والموظف الاقل رضى يكون لديه نزوع وميل نحو ترك عمله.

٣- الرضى والتغيب: بينت الدراسات وجود علاقة عكسية أيضاً، فالموظف الذي يتمتع بدرجة أكبر من الرضا يميل لأن يكون غيابه قليلاً.

٤- الرضا والتأخر عن الدوام: فقد أثبتت الدراسات وجود علاقة عكسية أيضاً، فالموظف غير الراضي في عمله يظهر عدم رضى عن الظروف من خلال التأخر.

٥- علاقة الرضى بالسرقة: بينت الدراسات أن الموظف يمكن أن يقوم بالسرقة لكونه محبط وغير راضٍ في عمله.

ومن النتائج والآثار الأخرى للرضى الوظيفي:

- صحة بدنية ونفسية سليمة لدى الموظفين الذين يتمتعون بالرضى الوظيفي.
- يتعلم الموظفون الذين هم راضون في عملهم الواجبات الجديدة بسرعة.
- نسبة حوادث اقل.
- نسبة تظلمات اقل.
- الموظفون الذين هم راضون في عملهم يبدون روح المواطنة الاجتماعية مثل مساعدة زملائهم ومساعدة العملاء، والتعاون وغيرها.

قياس الرضى الوظيفي للمؤسسة: وفيما يلي أهم الأساليب المستخدمة في قياس الرضا الوظيفي[٢]:

---

(١) حسين حريم، السلوك التنظيمي، دار زهران، عمان، ١٩٩٧، ص ١٠٦.

(٢) ناصر محمد العديلي، مرجع سابق، ص ١٩٠.

أ-استخدام قائمة الأسئلة:

وهذه القائمة تحتوي على عدة عوامل مثل طبيعة أو نوع العمل، ساعات العمل، ظروف العمل، الترقية، اتجاهات الإدارة، حرية التعبير،الأجر، الإشراف، زملاء العمل.. الخ.

ب-المقابلات:

وقد تكون المقابلات رسمية أو غير رسمية، ومخططاً لها أو غير مخطط، وهي أكثر فعالية في معرفة رضا العاملين وخاصة إذا كان حجم المؤسسة صغيراً.

ج-البيانات الثانوية المتاحة: ينبغي استنتاج درجة رضا العاملين من واقع البيانات الثانوية الموجودة بالمؤسسة وذلك مثل معدلات الغياب، حجم شكاوي العاملين، معدل دوران العاملين، عدد الحوادث أثناء التشغيل، نسبة الإنتاج التآلف، مستوى إنتاجية العامل. حيث أنه بتحليل مثل هذه المؤشرات يمكن الحكم إلى حدٍ ما على درجة رضى العاملين.

د-الملاحظة: يقوم الملاحظ بالحصول على معلومات عن سلوك العاملين، والذي يدل بدوره على مدى درجة رضى العاملين عن أعمالهم.

المبحث الثامن: نظريات الرضا الوظيفي:

ظهرت نظريات كثيرة لتفسير رضا العاملين عن وظائفهم، أو عدم الرضا الوظيفي. غير أن الرضا الوظيفي ظاهرة معقدة، وتتضمن عناصر متعددة، ولا يوجد حتى الآن نظرية وفقت فيما بينها جميعاً، ومن أهم النظريات البارزة التي - حازت على قبولٍ واسع الانتشار - تناولت موضوع الرضا الوظيفي، او قدمت تفسير لفهم الرضا الوظيفي ما يلي:

- **نظرية الإدارة العلمية:**

وهي من النظريات التي حاولت تقديم تفسير لظاهرة الرضا الوظيفي وعوامله، ومسبباته، حيث قام فريدريك تايلر (١٨٥٦- ١٩١٧) بوضع نظرية الإدارة العلمية، والتي بناها على فكرة الحوافز المادية، بوصفها العنصر الوحيد المحقق للرضا الوظيفي،

وحاولت توفير كافة السبل المادية التي ترفع من كفاية العامل، لتجعله يؤدي عمله باتقان وبسرعة قصوى [1].

ولقد اعتمدت نظرية تايلر على أساس ما يلي:

- العاملون بطبيعتهم لا يحبون العمل ويحتاجون إلى إشراف مباشر وسيطرة.
- لذلك يجب على المديرين ان يقوموا بتقسيم الإنتاج إلى أجزاء من المهام الصغيرة.
- يجب أن يعطى العمال التدريب والأدوات المناسبة التي تمكنهم من العمل بأكبر قدر من الكفاءة في أداء المهمة المناطة بهم.
- يتم بعد ذلك دفع الأجر للعاملين بناءً على عدد المواد التي قاموا بإنتاجها خلال فترة محددة من الوقت.
- ونتيجة لذلك يتم تشجيع العمال على العمل بجدً وزيادة إنتاجيتهم [2]..

ومع ذلك، فإن هذه النظرية لم تستطع تحقيق الرضا المطلوب للعاملين، ولم تصل إلى الحد المطلوب من الإنتاج، ومن المآخذ التي تؤخذ على هذه النظرية إهمالها للجوانب الإنسانية.

- **نظرية العلاقات الإنسانية: (Human Relations Theory)**

في العشرينات من القرن الماضي، ظهرت حركة جديدة تسمى حركة العلاقات الإنسانية التي تركز على أهمية تحسين العلاقات في بيئة العمل، مثل تحسين الاتصال بين الموظفين والمشرفين عليهم، وإتاحة مجال أكبر للتحاور وإبداء الآراء، إذْ إن هذه النظرية مبنية على دراسة أظهرت في نتائجها زيادة بمقدار ٣٠٪ في الإنتاجية بعد تطبيق التغييرات المذكورة، إلا أن هذه النظرية انتقدت، لأنها ركزت على طريقة واحدة فقط كطريقة مثلى للتحفيز.

ولقد ظهرت هذه الدراسة كرد فعلٍ للمدرسة التقليدية، وبخاصة بعد فشل الأخيرة في تحقيق التطلعات المنشودة التي تستهدف الرقي بمستوى الأداء والإنتاج، ومن منطلق أن

---

(1) سهير عبد النور حبايبة، (٢٠٠٩). مستوى الرضا الوظيفي لدى مساعدي مديري المدارس الثانوية الخاصة في الأردن، رسالة ماجستير، جامعة عمان العربية، عمان، الاردن، ص١٩

(2) محمد هزاع الحسيان، (٢٠١٠). العلاقة بين المناخ التنظيمي، وكل من الرضا الوظيفي للمعلمين وتحصيل الطلبة في المدارس الثانوية في دولة الكويت، اطروحة دكتوراة، جامعة عمان العربية، عمان، الاردن، ص ٢١

مدرسة العلاقات الإنسانية ظهرت كرد فعلٍ لسابقتها فقـد تبنـت اسـتراتيجيات تتصـف بأنها على النقيض من استراتيجيات المدرسة التقليدية، فإذا كانت المدرسة التقليدية تنظـر إلى الإنسان على أنه آلة، فإن مدرسة العلاقات الإنسـانية تـولي أهميـة بالغـة للجوانـب النفسية والاجتماعية من منطلق أن للفرد قيماً ومعتقدات وعواطـف واتجاهـات لهـا أثـر كبير في الكفاية الإنتاجية[1].

ويعتبر ألتون مايو مؤسس حركة العلاقات الإنسانية، حيث قام هو ومجموعة من الباحثين من جامعة هارفرد بإجراء سلسلة من التجارب على مصنع (Hawthotne) التابع لشركة كهرباء، وسميت هذه التجارب بـــــــ (تجارب هوثرون)، والتي تشكل الأساس لحركة العلاقات الإنسانية، وتوصل مايو بعد إجرائها لتلك التجارب إلى أن الرضا الوظيفي، والعلاقات بين العاملين، والتشكيلات الاجتماعية غير الرّسمية تؤثر بشدة على الإنتاجية الإجمالية للعمال، وأن السبب في زيادة الإنتاجية ليست التغيرات في بيئة العمل، وإنما في طريقة إدارة العاملين، فكلما زادت الروح الاجتماعية بين الموظفين، زادت إنتاجيتهم.

نظرية ماسلو (التنظيم الهرمي للحاجات) (Maslow's Hierarchy of Needs)

ومن أشهر نظريات التحفيز شيوعاً نظرية ماسلو للحاجات، فبعد عقدين من حركة العلاقات الإنسانية، ظهرت نظرية إبراهام ماسلو (Maslow) تقوم على أفتراض أن السلوك الإنساني يتأثر عندما يحاول الافراد إشباع حاجاتهم غير المشبعة، كما تفترض هذه النظرية أيضاً أن الحاجات الإنسانية متدرجة في الأهمية وبشكل هرمي، وأنه إذا ما أريد تحريك سلوك من أجل إشباع حاجة عليا، فإنه يجب أن تكون الحاجات الدنيا مشبعة. ولقد حدد إبراهام ماسلو هرماً للحاجات الإنسانية يتكون من خمسة مستويات، وهي[2]:.

([1])فايز الفايز، (٢٠٠٨). الإدارة مفاهيمها – نظرياتها. ورقة عمل، جامعة الملك سعود، كلية التربية، المملكة العربية السعودية، ص ٢٥

([2]) حليمة عبد الفتاح شهاب، (١٩٩٢).أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي لدى معلمي ومعلمات المدارس الثانوية في وادي الاردن. رسالة ماجستير، الجامعة الاردنية، عمان، الاردن.، ص ٢٤.

١. **الحاجات الفسيولوجية او الجسمية (Physiological Needs)**: وتمثل حاجات الجسم الأساسية مثل: الطعام، والماء، والنوم، وهي أدنى تنظيم للحاجات الإنسانية، والتي تخدم البقاء البيولوجي بشكل مباشر.

٢. **الحاجة إلى الأمن (Safety & Security Needs)**:

وتمثل الحاجات التي تتعلق بحماية الفرد من الأذى الجسدي والنفسي.

٣. **الحاجة إلى الإنتماء (Belonging Needs)**: وتشمل مجموعة من الحاجات ذات التوجه الاجتماعي مثل الحاجة إلى علاقة حميمة مع شخص آخر الحاجة إلى أن يكون الإنسان عضواً في جماعة منظمة، والحاجة إلى بيئة أو إطار اجتماعي يحس فيه الإنسان بالألفة مثل العائلة أو الحي أو الأشكال المختلفة من الأنظمة والنشاطات الاجتماعية.

٤. **الحاجة إلى تقدير الذات (Esteem and self respect Needs)**:

أي الرغبة في الشعور بالأهمية والقدرة على الإنجاز والمكانة والاستقلالية واحترام الآخرين وتقديرهم له.

٥. **الحاجة إلى تحقيق الذات (Self- Actualization Needs)**:

أي رغبة الفرد في أن يكون ما يريد، وتمثل الحاجة إلى تحقيق الأهداف والطموحات التي يرغبها الفرد في الحياة. وقام أبراهام ماسلو (Maslow) بصياغة نظرية فريدة ومتميزة في علم النفس ركز فيها بشكل أساسي على الجوانب الدافعية للشخصية الإنسانية. حيث قدم ماسلو نظريته في الدافعية الإنسانية، حاول فيها أن يصيغ نسقا مترابطاً يفسر من خلاله طبيعة الدوافع أو الحاجات التي تحرك السلوك الإنساني وتشكله. في هذه النظرية يفترض ماسلو أن الحاجات أو الدوافع الإنسانية تنتظم في تدرج أو نظام متصاعد من حيث الأولوية أو شدة التأثير، فعندما تشبع الحاجات الأكثر أولوية أو الأعظم قوة وإلحاحا فإن الحاجات التالية في التدرج الهرمي تبرز وتطلب الإشباع هي الأخرى، عندما تشبع نكون قد صعدنا درجة أعلى على سلم الدوافع، وهكذا حتى نصل إلى قمته، هذه الحاجات والدوافع وفقاً لأولوياتها في النظام المتصاعد كما وصفه ماسلو[1].

---

(1) محمد قاسم القريوتي، (٢٠٠٠). السلوك التنظيمي: دراسة للسلوك الانساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، ط٣، دار الشروق: عمان، الاردن، ص ٢٢.

وتفترض هذه النظرية على أن الحاجة غير المشبعة تدفع السلوك، وعندما يتم إشباع الحاجة فإنها لن تعود دافعة للسلوك، وتفترض بأن الحاجات غير المشبعة سوف تصبح المحدد المسؤول عن سلوك الأفراد، ودوافعهم لحين إشباعها؛ وأن عدم إشباعها يؤدي إلى حالة من عدم الاتزان مما يستدعي الفرد للقيام بسلوك معين بهدف إعادة التوازن الداخلي، وأن زيادة الرضا تؤدي إلى زيادة قوة الحاجة [(١)]. ويعتقد عالم النفس الامريكي ماسلو (Maslow) أنه عند إشباع أي مستوى من الحاجات، لا يعود هذا المستوى محفزاً للفرد، وسيتطلب إشباع الحاجات التي في المستوى الأعلى، وسيظل الأفراد محفزين دائماً، إذا أشبعت رغباتهم في المستوى تلو الآخر، حتى يصلوا إلى المستوى الأخير "إدراك الذات". ولذلك حتى يتمكن المدراء من تحفيز موظفيهم، يجب عليهم أولاً أن يحددوا المستوى الذي يحتاجه الفرد، ومن ثم إشباعه، والارتقاء حتى الوصول إلى آخر مستوى [(٢)].

([١])حليمة عبد الفتاح شهاب، (١٩٩٢).أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي لدى معلمي ومعلمات المدارس الثانوية في وادي الاردن. رسالة ماجستير، الجامعة الاردنية، عمان، الاردن، ص ٢٥.

([٢])حليس بن محمد العريمي، (١٩٩٨). الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس التعليم العام بسلطنة عمان والعوامل المؤثرة فيه. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السلطان قابوس.عمان، ص ٢٥

شكل (١ -٢) (نظرية هرمية الحاجات لماسلو)

-نظرية العاملين لهيرزبيرغ (Two- Factor Theory)

تعد النظرية التي وضعها العالم هيرزبيرغ (Frederick Herzberg) ورفاقة عام ١٩٥٩ م من أشهر نظريات الدوافع في السنوات الأخيرة، فقد أسهمت بشكل فعال في توضيح العلاقة بين الرضا عن العمل والإنتاجية، حيث قام العالم هيرزبيرغ ورفاقة بدراستهم على (٢٠٠) من المهندسين والمحاسبين في الولايات المتحدة الأمريكية، للتعرف على دوافع العاملين ودرجة الرضا الوظيفي لديهم تجاه أعمالهم.

وتضمنت هذه النظرية تقسيم عوامل الرضا الوظيفي إلى قسمين ذكرهما [1]:

- العوامل الدافعة Motivation Factors: وهي عوامل تتعلق ببيئة العمل، وتشمل نظام المؤسسة، وسياستها، وأسلوب الإشراف فيها، والعلاقة مع الرؤساء والزملاء، والراتب وظروف العمل الاجتماعية والمادية. وقد وضح هيرزبيرغ أن هذه العوامل لا تحقق الرضا وإنما هي جسر وأساس لتحقيق الرضا عن العمل.

ويذكر الطويل (١٩٨٦) أن هذه العوامل يؤدي توافرها في موقف العمل وبشكل ملائم إلى الشعور بالرضا والقناعة لدى العاملين ولكن غيابها لا يؤدي بالضرورة الى الشعور بالرضا، ويكمن حصرها في الإنجاز وأداء العمل والتقدير والاحترام والعمل نفسه وفرص التقدم والنمو في العمل.

- العوامل الوقائية Hygiene Factors: وهي عوامل تتعلق بمحتوى العمل وهي تشتمل على الحاجات الدنيا الثلاث التابعة لماسلو، وهي السلامة، والأمن، والاندماج الاجتماعي، ويؤدي توافرها بشكل ملائم إلى إشباع حاجات تجنب الألم لدى العاملين، في حين ان عدم توافرها يسبب شعوراً بعدم الرضا ومن هذه العوامل: ظروف العمل المادية، العلاقة مع الرؤساء، العلاقة مع المرؤوسين، الأمن الوظيفي، و تأثيرات العمل على الحياة الشخصية [2]..

وقد ركزت هذه النظرية على دور العمل وظروفه في حياة الأفراد العاملين، وقد بين هيرزبيرغ أن عوامل الدافعية، إن وجدت تؤدي الى تحسين الانتاج، لأنها دوافع ذاتية وتوفر شعوراً إيجابياً لدى الأفراد، وتعطيهم فرصاً للتطور الشخصي، مما يدفعهم لمزيد من العمل وتحسين الإنتاجية [3].

---

[1] خلف العظامات، (٢٠٠٤). درجة ممارسة السلوك القيادي لمديري التربية والتعليم في الاردن وعلاقتها بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لرؤساء الاقسام التابعين لهم، أطروحة دكتوراة غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن، ص ٢٦.

[2] هاني عبد الرحمن الطويل، (١٩٨٦). الإدارة التربوية والسلوك المنظمي: سلوك الأفراد والجماعات في النظم، الجامعة الاردنية، عمان، الأردن، ص ٢٤

[3] محمد قاسم القريوتي، (٢٠٠٠). السلوك التنظيمي: دراسة للسلوك الانساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، ط٣، دار الشروق: عمان، الاردن، ص ٢٤.

نظرية التوقع لفروم: (Expectancy Theory)

طور هذه النظرية فيكتور فروم Victor Vroom عام ١٩٦٤ (1964،Vroom) و تعتبر من النظريات المهمة في تفسير الحفز عند الأفراد، و جوهر نظرية التوقع يرتكز على عامل التوقع كأساس في حاجات، ودوافع الإنسان، بالإضافة إلى العوامل الداخلية والخارجية كمحرك للسلوك الإنساني لذا فإن عنصر الترقب، والتوقع، الذي تقوم عليه هذه النظرية يعتبر عاملاً قوياً في دفع الإنسان إلى اتخاذ سلوك معين أو الامتناع عنه.

و يشير فروم إلى أن قوة الحفز عند الفرد لبذل الجهد اللازم لإنجاز عمل ما يعتمد على مدى توقعه في النجاح بالوصول إلى ذلك الإنجاز، وهذا التوقع الأول في نظرية فروم

و أضاف فروم بأنه إذا حقق الفرد إنجازه فهل سيكافأ على هذا الإنجاز أم لا ؟ و هذا هو التوقع الثاني عند فروم، فهناك نوعان من التوقع هما:

- التوقع الأول: يرجع إلى قناعة الشخص واعتقاده بأن القيام بسلوك معين يؤدي إلى نتيجة معينة كالموظف الذي يعتقد بأنه عامل جيد، و قادر على الإنجاز إذا حاول ذلك، و هذا التوقع يوضح العلاقة بين الجهد و الإنجاز.

  التوقع الثاني: هو حساب النتائج المتوقعة لذلك السلوك وهي، ماذا سيحصل بعد إتمام عملية الإنجاز ؟ فالفرد العامل مثلاً يتساءل إذا حققت رقم إنتاج معين فهل سأعطى مكافأة أم لا ؟ أو الطالب الذي فهم الموضوع هل سينجح أم لا ؟

هذا التوقع يوضح العلاقة بين إتمام الإنجاز و المكافأة التي سيحصل عليها الفرد.

وتعد هذه النظرية أن سلوك الإنسان موجه لتحقيق هدف أو أكثر، وان لكل فرد أهدافاً عديدةً، وتختلف أهميتها من فرد لآخر وهذه الأهداف تلعب دوراً مهماً في تحديد سلوك الافراد الذي يعتمد على إدراكه الحسي وتقديره للنتيجة المتوقعة من هذا السلوك وهي تحقيق الهدف. وتعتمد هذه النظرية على المسلمات الثلاث التالية:

- إن الأفراد لا يستجيبون فقط للأحداث بعد أن تقع، بل يتوقعون حصول أحداث معينة، كما يتوقعون سلوك استجابة معين لها، وما يمكن أن تقود إليه من نتائج متنبئاَ بها أي ان يتوقع الأحداث ولا يكتفي بمجرد الاستجابه لها.

- إن الإنسان يتعامل عادة مع بدائل السلوك الممكن، وما تحتمله من نتائج بطرق وأساليب عقلانية.
- إن الإنسان يتعلم من خلال الخبرة، ومن خلال توقع النتائج المحتملة لبدائل التعامل مع الأحداث وعن طريق هذا التعامل يعدل من استجاباته[1]..

ويكمن جوهر نظرية التوقع، في أنها سلطت الضوء على أهمية الأهداف الفردية للعاملين، وارتباط الأداء مع المكافأة، وارتباط المكافأة مع إشباع رغبات الأفراد العاملين وأهدافهم وطموحاتهم. كما أشارت أن هذه النظرية اشارة إلى أهمية وعي العامل لما هو متوقع منه، وأن يكون قادراً على تقييم أدائه، وتقدير ما يترتب عليه من نتائج.

وتأتي أهمية نظرية التوقع في العمل الإداري من خلال معرفة الحاجات التي يرغب الأفراد في إشباعها، ومحاولة الإدارة تسهيل مسار العامل، وتوضيح الطريقة بين نقطة البداية وهي الجهد، وحتى تحقيق أهدافه، وإشباع حاجاته، أما أهم الانتقادات التي وجهت إلى هذه النظرية هي أنها لا تشير إلى ديناميكية عملية الحفز إذا تغيرت التوقعات بناءً على معلومات عن الإنتاج أثناء عملية الإنجاز.

الشكل رقم (٢-٢): نظرية التوقع

الدافعية	التكافؤ	التوقع
الجهد المبذول للإنجـــاز	القيمة المُعطاة للمكآفات	احتمال أن الجهد سيدؤي إلى مكافآت مرغوبة

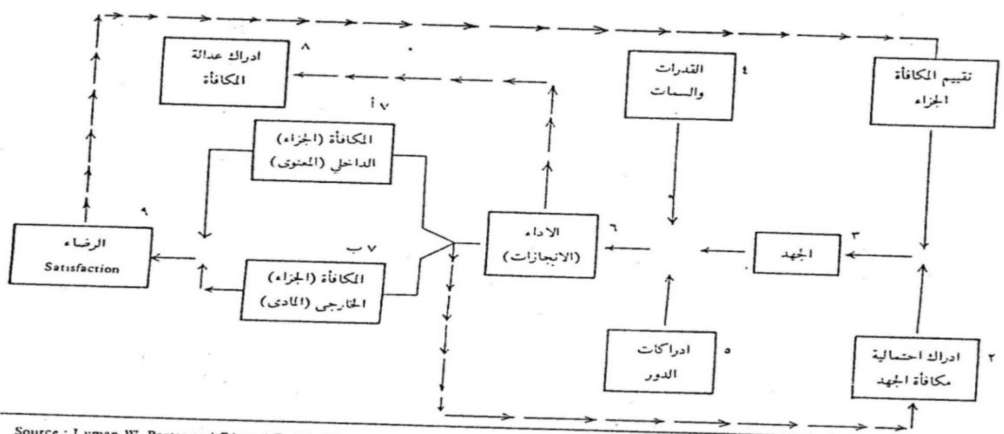
حليمة عبد الفتاح شهاب، (١٩٩٢).**أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي لدى معلمي ومعلمات المدارس الثانوية في وادي الاردن**. رسالة ماجستير، الجامعة الاردنية، عمان، الاردن.

---

[1] حليمة عبد الفتاح شهاب، (١٩٩٢).أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي لدى معلمي ومعلمات المدارس الثانوية في وادي الاردن. رسالة ماجستير، الجامعة الاردنية، عمان، الاردن، ص ٢٤

-نظرية بورتو و لولر: (Porter & Lawler's Theory)

بعد ثلاث سنوات من نشر فروم لأفكاره، قام بورتر ولولر بإثارة وجهة نظر موسعة لنظرية فروم، فقد أكد أن الجهد الذي يبذله في العمل يعتمد على القيمة التي يراها في المكافأة المتوقعة، وفي احتمالية تحقق المكافأة في حال بذل الجهد، وهذا يتطلب تفهم أهمية الحاجة لأن يمتلك الفرد القدرات الضرورية، للقيام بالجهد المطلوب، وأن يكون لديك إدراكٌ دقيقٌ لأبعاد دوره، كي يشكل ذلك دعماً لجهده، ولتحقيق النتائج التي يتطلع إليها، وقد بين بورتر ولولر من خلال نموذجهما، أهمية الدور الذي تلعبه المكافأت الداخلية والخارجية في نظرية التوقع في الدافعية[1]. لذا فإن أبرز ما أضافه بورتر ولولر إلى نظرية فروم هو المفهوم الذي يشتمل عليه نموذجهما بأن استمرارية الأداء تعتمد على قناعة العامل، ورضاه، وأن القناعة والرضا، تتحدد بمدى التقارب بين العوائد الفعلية التي تم الحصول عليها، وما يعتقده الفرد.ويمكن إيضاح نموذج بورتر ولولر بدراسة أبعاده الأربعة وهي: الجهد والأداء والمكافأة والرضا والموضحة في الشكل رقم (٣-٢) وهي كالتالي: **شكل (٣-٢) نظرية بورتر ولولر**



المصدر: هاني عبد الرحمن الطويل، (١٩٩٨).الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي: سلوك الافراد والجماعات والنظم، طـ ٢، دار وائل للنشر: عمان، الاردن

---

[1] هاني عبد الرحمن الطويل، (١٩٩٨).الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي: سلوك الافراد والجماعات والنظم، طـ ٢، دار وائل للنشر: عمان، الاردن، ص ٢٥.

- الجهد: هي كمية الطاقة التي يبذلها الموظف في أداء مهام عمله، وهذا الجهد يختلف عن أداء العمل نفسه، لأن الجهد يرتبط بقوة الدفع أكثر من ارتباطه بالأداء، والجهد في مفهوم بورتر ولولر يسبق الأداء.
- الأداء: هي النتائج الفعلية والتي ترغب المنظمات قياسها بموضوعية، والأداء يعتمد على كمية الجهد المبذول، وعلى قدرات الاشخاص، ومهاراتهم، ومعرفتهم، وإدراكهم، للدور الذي ينبغي القيام به.
- المكافأة: يعتقدان أن المكافأة الداخلية لها علاقة مع الرضا أكثر من علاقتة مع الأداء، وكذلك إدراك عدالة المكافأة لها تأثير حيوي على علاقة الأداء والرضا الوظيفي، وادراك عدالة المكافأت يكمن ان تتاثر مباشرة بالتقدير الذاتي للاداء.
- الرضا: يحدد الرضا الوظيفي من خلال ادراك الموظفين للعدالة في المكافأة المحرزة (داخلية أو خارجية)، ويشعر الموظفون برضا أكبر عندما يتم مكافأتهم بشكل عادل[1].

وبين بورتر ولولر أن هناك نوعين من العوائد أو المكافآت:

عوائد داخلية: وهي التي يشعر بها الفرد عندما يحقق الإنجاز المرتفع، وهذه تشبع الحاجات العليا عنده.

عوائد خارجية: وهي التي يحصل عليها الفرد من المنظمة لإشباع حاجاته الدنيا كالترقية، والأجور، والأمن الوظيفي.

نظرية العدالة والمساواة (Equity Theory)

تقوم هذه النظرية التي وضعها أدمز (Stacey Adams، 1963)، ان الرضا الوظيفي ينشأ من خلال معاملة جميع العاملين بشكل عادل، حيث تدور هذه النظرية حول العلاقة بين الرضا الوظيفي للفرد والعدالة، كما ان عدم الإنصاف في المعاملة يؤدي إلى الإحباط وعدم الرضا الوظيفي، وتمتاز هذه النظرية بأنها تهتم بالمجموعة وتأثيراتها وفهم الفرد

---

(1)هبه سلامه سالم غواش، (٢٠٠٨). الرضا الوظيفي لدى الادارات المختلفة وفق نموذج نظرية بورتر ولولر. حالة دراسية على البنوك العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية، غزة، ص ٢٤

وادراكه للآخرين وتدعو هذه النظرية الى ايجاد الطرق والوسائل المختلفة التي يشعر الفرد بعدالة معاملة الإدارة له كما تركز على الحوافز النقدية نظراً لسهولة قياسها والإحساس بها وادراك اهميتها [1].

والانصاف لا يعني المساواة، فقد تؤدي المساواة في التعامل مع الجميع إلى عدم إنصاف بعض العاملين ذوي الجهود المتقدمة والذين يستحقون بالتالي مكافآت وتعاملاً إدارياً أفضل. والعدالة في هذه النظرية تنقسم الى:

- عدالة التوزيع: وتتعلق بالتوزيع العادل للمكافآت المتعلقة بالأداء.
- وعدالة الاجراءات: وتتعلق بالسياسات وإجراءاتها.

-نظرية الأهداف (Goal Theory)

في عام ١٩٧٩م أسس كل من إدوين و لوك (Edwin & Locke) نظرية أسماها (نظرية الأهداف)، ومحورها يدور حول مشاركة العاملين في وضع الأهداف. فإن كان للموظفين أهداف محددة قاموا بالمشاركة في وضعها، فإن ذلك يحفّزهم للعمل. وزيادة على ذلك، فإن وجود تغذية راجعة (Feedback) مستمرة لأداء يساعد في بقاء الموظف في المسار الصحيح.

إن الهدف الأساسي لأي إدارة هو تعظيم الفائدة للمنظمة، واستمرارية وجودها، وتقديم أفضل النتائج لها، وذلك عن طريق رفع وتفعيل أداء الأفراد فيها، وهذا يتطلب توجيه سلوكهم لتحقيق أهداف المنظمة بفاعلية وكفاءة عالية، ولتحقيق هذا الهدف لابد للإدارة من فهم العنصر البشري، وطبيعة سلوكه، وأسبابه، ودوافعه، وأهدافه.

وذكر الحسيان(٢٠١٠)[2] ان على الادارة التي ترغب في زيادة دوافع الافراد نحو العمل ورفع أدائهم أن توفر لهم العناصر التالية:

---

(١)حليمة عبد الفتاح شهاب، (١٩٩٢).أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي لدى معلمي ومعلمات المدارس الثانوية في وادي الاردن. رسالة ماجستير، الجامعة الاردنية، عمان، الاردن

(٢) محمد هزاع الحسيان، (٢٠١٠) مرجع سابق.

- تحديد الأهداف والمهام التي يتوقع منهم أداؤها بشكل واضح.
- ان تكون المهـام والعناصـر الـتي تتضـمنها الأهـداف مقبولـة مـن قبـل الأفراد.
- فتح قنوات للتغذية العكسية لبيان مستوى أداء الأفراد.

من خلال استعراض النظريات السابقة للرضا الوظيفي نلاحظ انها تتأثر بقيم واتجاهات وثقافة الفرد والمجتمع كما يتأثر بالبيئة الداخلية والخارجية للعمل، وبما ان تلك الامور تختلف من فرد لآخر كما تختلف من مجتمع لآخر ومن بيئة عمل الى بيئة عمل اخرى، لذا فان هذه النظريات قد عبرت عن وجهات النظر المتعددة لأصحابها الذين ينتمون الى بيئات وثقافات مختلفة ومتباينة لذا لا يمكن تطبيق هذه النظريات على مجتمعاتنا ولا يمكن تفضيل نظرية على اخرى ورؤي ئتها مناسبة بدون الاخذ بعين الاعتبار فروقات في المدارس والمجتمعات والثقافات في المجتمع، وبما ان هذه النظريات جاءت كمحاولة لتفسير السلوك الإنساني ورضاه وطرق زيادة دافعية وذلك بهدف الوصول الى اعلى مستوى من الاداء والانتاجية، لذا فانه لا يمكن تعميم او اختيار نظرية واحدة وتفسيرها على جميع حالات الرضا الوظيفي في كل المؤسسات وذلك لخصوصية العمل ومجتمعه المختلفة من بيئة الى اخرى، بينما يمكن ان نجد عدة نظريات لتفسير رضا العاملين في المؤسسات.

- عناصر الرضا الوظيفي:

هي العوامل التي تؤثر على رضا الفرد عن وظيفته حيث أن بعضها يتعلق بذاتية الفرد نفسه وبعضها يتعلق بالتنظيم الذي يعمل فيه الفرد، وقد أختلفت وجهات نظر الباحثين في تحديد العوامل، ويطلق عليها عوامل او عناصر الرضا الوظيفي وتمثل هذه العوامل محاولة لتقسيم مكونات الرضا الوظيفي في مجموعات يكون على الادارة ان تدرسها بغرض التعرف على نوعية الرضا الوظيفي في المنظمة [1].

([1])خلف العظامات، (٢٠٠٤). درجة ممارسة السلوك القيادي لمديري التربية والتعليم في الاردن وعلاقتها بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لرؤساء الاقسام التابعين لهم، أطروحة دكتوراة غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن، ص ٢٤

وقد تباينت وجهات النظر حول تحديد العوامل التي تؤثر في الرضا الوظيفي نظراً لاختلاف البيئات ومحاور الاهتمام بينهم. فقد حدد لوثانس (Luthans،1992) ستة جوانب رئيسية للرضا الوظيفي مصدرها الراتب والعمل نفسه والترقيات والإشراف والزملاء وظروف العمل. كما حدد هوبوك(Hoppock) تسعة عشر عاملاً تؤثر في الرضا الوظيفي من أبرزها: العلاقة مع المشرفين، وظروف العمل، والحرية، والمسؤولية، والاجازات، والاستمتاع بالعمل، وانخفاض مستوى الاجهاد في العمل، واتاحة الفرص لمعرفة التغذية المرتدة عن الاداء (Singh،2002). أما كوبري(Coberly،2004) فقد صنف عوامل الرضا الوظيفي في ثلاث مجالات رئيسية هي: خصائص العمل مثل التنوع في المهارة، والاستقلالية في العمل، وخصائص المنظمة مثل تماسك الجماعة، والولاء التنظيمي، والهيكل التنظيمي، والمناخ التنظيمي، وخصائص القائد..

ولقد لخصها كل من (شهاب،١٩٩٢) و(العظامات، ٢٠٠٤) الى ستة عوامل للرضا الوظيفي تتصل ثلاثة منها بالعمل مباشرة: مثل كفاية الاشراف المباشر، الرضا عن العمل نفسه، الاندماج مع الزملاء في العمل، وثلاث بظروف وجوانب أخرى: مثل توفير الاهداف في التنظيم، عدالة المكافآت الاقتصادية وغيرها، الحالة الصحية البدنية والذهنية. بينما يعرض كل من محمد أسعد ونبيل رسلان (١٩٨٤)عوامل اخرى تؤثر على الرضا الوظيفي من وجهة نظر فليبو(Flippo) وهي: الاجر، الاستقرار في العمل، ظروف العمل، تقدير العمل المنجز، القيادة العادلة والكفاءة، الفرص المتاحة، الانسجام مع الزملاء في العمل، المركز الاجتماعي، القيام بالعمل له أهميته.

الفصل الرابع عشر

الصراع التنظيمي

تمهيد:

لقد صرف الباحثون جهودهم الاولى في البحث عن سبيل زيادة الانتاج، وتحقيق الفعالية في أداء التنظيمات، ولذلك ذهبوا مذاهب كثيرة احيانا كانت متناقضة، فمن اعتبار الانسان والالة شيئا واحدا إلى الاهتمام بحاجاته الجسمية إلى الانتباه إلى الجوانب الانسانية إلى اعتبار الانسان كائنا يجب اشراكه، واستشارته لأن له مشاعر وأفكاره وطموحاته ومبادرته، وجوانب واسعة من امكانية الابداع والابتكار في حالة توفر شروط ملائمة للعمل، ويحاولون الابتعاد قدر الامكان عن كل ما يعيقهم.

ولقد كان اغلب الباحثين ينظرون إلى الصراع بأنه ظاهرة سلبية، واعتبره ظاهرة خطيرة تؤثر على استمرار واستقرار المنظمة.

ولم يكن الصراع التنظيمي ظاهرة معترفا بها داخل التنظيم باعتباره ظاهرة عكسية يجب القضاء عليها، واعتبروه خلل في الهيكل التنظيمي وفي توزيع المهام، وفي أنماط الاتصال.

مستويات الصراعات:

إذا ما تكلمنا عن أطراف الصراع التنظيمي فإننا أيضا نتكلم عن أدوارهم ومكانتهم داخل مختلف المصالح والمكاتب التي يعملون فيها، وأثناء العمل في ميدان التنظيم تفرز حالات من الصراع والتي له عدة مستويات والموضحة كالأتي:

١/ الصراع على مستوى الفرد: يتكون هذا الصراع أثناء ممارسة الفرد عملية اتخاذ القرار ويوضع أمام عدة خيارات، ويحدث أيضا الصراع عندما يكون لدى الفرد خيارين بين عمل شيئين لا يرغب في اي منهما، وقد ينشأ عندما يوضع الفرد أمام موقف يحتوي على عناصر ايجابية وعناصر سلبية، وكذلك عندما يتمسك كل فرد بوجهة نظره، وهذا يمكن رده إلى الاختلاف على إجراءات الاتفاق على الأهداف[1].

---

[1]. رافدة الحريري، مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الادارية، دون طبعة، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ٢٠٠٢، ص ص ٢٢٢،٢٢٢

و ينشأ الصراع بين الأفراد على ثلاث مستويات نذكرها كالأتي:

تعارض الدور: شعور الفرد بتعارض في الدور الذي يلعبه داخل الجماعة، وشعوره بعدم إمكانية إشباعه لحاجاته من خلال الجماعة وإحساسه بتعارض نتيجة لمشاكل العمل.

عدم اشباع الحاجات: عندما يشعر الفرد بنقص في احدى حاجاته ينتج سلوك مدفوع وموجه ناحية هدف أو عائد أو حافز معين، وعندما يتعارض تحقيق الهدف أو الحصول على الحافز يعترض ويصاب بالاحباط، وهذا ما يؤدي إلى الشعور بالصراع والتعارض.

تعارض الاهداف: تتعارض الاهداف مع بعضها البعض أو التعذر للوصول إلى الهدف يتسبب في التفريق بين نوعين من التعارض بين الاهداف.

- اهداف متعارضة ذات مزايا فقط:

يكون الفرد هنا امام اختيار هدف واحد من عدة أهداف كلها تؤدي إلى مزايا.

- اهداف متعارضة ذات عيوب فقط:

يلجأ الفرد إلى عدم اختيار أي بديل حتى لا يقع في مشاكل جديدة، واحيانا يكون الفرد هنا

أمام اختيار لعدة اهداف كلها تحوي جوانب ايجابية وجوانب سلبية[1].

-٢ الصراع على مستوى الجماعة:

هناك ثلاثة مستويات يدور حولها الصراع بين الجماعات وهو الاختلاف على اتخاذ القرارات، والتباين في الاهداف، والمستوى الثالث هو الفرق الادراكية.

١ احمد ماهر، كيف تسيطر على صراعات العمل، دون طبعة، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، ٦٢، ٢٠٠٨، ص ص ٦٢

-٣ الصراع على مستوى التنظيم: يحدث الصراع بين مستويات السلم التنظيمي، وقد يكون بين مختلف المصالح داخل التنظيم، وكذلك الصراع يحدث نتيجة الاختلاف حول السلطة والامتيازات الممنوحة لمختلف فئات التنظيم مما يؤدي إلى عدم رضا فئات اخرى، وبالتالي التعبير عن سخطها و عدم رضا بمختلف الوسائل والصورالمتاحة.

---

[1]. محمد حسن حمادات، وظائف وقضايا معاصرة في الادارة التربوية: التوتر، الازمات، الصراع، التغير،الوقت، التنمية الادارية، ادارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ٢٠٠٢، ص ٢٢

كما يحدث نتيجة الصراع حول الموارد الخاصة اذا كانت ناقصة، وكذلك نتيجة لنظام الحوفز المطبق في المنظمة[١].

و يأخذ الصراع هنا الصور التالية:

الصراع الافقي: و يحدث عادة الصراع بين الاقسام أو الوحدات التنظيمية المتماثلة في المستوى التنظيمي.

الصراع العمودي: يحصل الصراع بين المشرف أو المسؤول وتابعيه في اطار العمل المعين نتيجة عدم الاتفاق على سبيل الانجاز المستهدف للعمل مثلا.

كما يظهرالصراع بين الوحدات التنظيمية مثل الادارة أو القسم في عدة مجالات في المنظمة منها:

الصراع بين مستويات السلطة العليا والوسطى والتنفيذية.

الصراع بين الادارات الوظيفية.

الصراع بين الوظائف التنفيذية والاستشارية.

الصراع بين الموظف ورئيسه، او ادارة واخرى في التنظيم نفسه [٢].

الصراع بين الرؤساء والمرؤوسين:

يحدث الصراع حول استخدام الموارد المتاحة أو في مجال اتخاذ القرارات المتعلقة بالاداء الانتاجي أو التشغيلي للعمل وسبل انجازه المطلوب[٣].

و يحدث الصراع بين من يمتلكون الصلاحية وبين من يتحكم الرؤساء بمصادر استراتيجية المعلومات[٤].

صراع ناشئ عن الاتصالات المشوهة:

حيث لا تكون المعلومات المنقولة واضحة بالقدر الكافي، ويشوبها كثير من الغموض مما

---

[١]. احمد الخطيب، عا دل سالم معايعة، الادارة الحديثة: نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة، الطبعة الاولى، عالم المكتب الحديث، اربد، الاردن، ٢٠٠٢، ص ٢٢٢

[٢]. خيضر كاضم حمود، السلوك التنظيمي، الطبعة الاولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن ٢٠٠٢، ص ٢٢٠،

[٣]. ج. ب. هوغ. دلفيك وأ. موران، الجماعة السلطة والاتصال، ترجمة: نظير جاهل، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، ٢٢٢٠، ص ٢٢

[٤]. بورغدة حسن،ادارة الصراعات التنظيمية، العدد ٠٢، كلية العلوم الاقتصادية، سطيف، ٢٠٠٢.ص ٢٠

يجعلها تحمل في طياتها بؤر للصراع.

بنائية التنظيم:

عدم التجانس في العمالة وأساليب الاشراف والرقابة، ودرجات المشاركة، ونظام الاجور وأشكال الضغط والنفوذ المستخدم، وقد يؤدي إلى خلق مناخ لمواقف وعمليات تصارعية.

هذا يتضح في الصراع حول: توزيع العمال، الترقية، احتكار السلطة، العلاقة بين السن و احتكار السلطة، والعراقيل المهنية، والتداخل في المهام، والموقف من اتقان العمل، تعارض الاهتمامات، والفارق في الرتبة، كما لا ننسى الجنس والخلاف[1].

صراع تغير السلوك: لعب ادوار في مجالات التفاعلات من الرضا أو عدم الرضا عن الدور، بما يؤدي إلى خلق أنماط صراع وتوترات.

صراع تباين الجماعات:

تباين جماعات النفوذ والسلطة وهذا ما يحدث بين الادارة والعمال[2].

ثانيا: مراحل الصراع:

عند النظر إلى الصراع كعملية ديناميكية، او النظر اليه كسلسلة من الاحداث المتعاقبة، ولذلك فالثراع يمر بمراحل نذكرها كالاتي:

١/ مرحلة الصراع الضمني:

يكون هناك مصدر أو سبب للصراع ويحتمل أن يتطور منه الصراع، ولكنه لم يحدث بعد، وانما لا يزال مدفونا[3].

حيث تنتج توترات عن طريق التواصل في النظام وبنائه، او في متغيرات شخصية تتعلق بالافراد العاملين[4].

---

[1]. سامح عبد المطلب عامر وأخرون، ادرة التفاوض، الطبعة الاولى، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، الاردن، ٢٠٠٠، ص ص ٢٢،٢٢

[2]. حسن حريم، مرجع سابق، ص ٢٢٢

[3]. محمد حسن العمايرة، مبادئ الادارة المدرسية، الطبعة الاولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ٢٢٢٠، ص ٢٢٢

[4]. سلامة عبد العظيم حسين، اتجاهات حديثة في الادارة المدرسية الحديثة، الطبعة الاولى، دار البتراء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ٢٠٠٢، ص ٢٠٢

و في هذه المرحلة لا يدرك فيها الفرد وجود صراع، وذلك بعد الرضا عن الوضع الراهن، وتختلف الفرص المناسبة لظهور الصراع مثل:

الاعتماد المتبادل في العمل واسياسات التنظيمية غير المحددة، وتعدد المهام بالنسبة للفرد الواحد، والاختلاف حول الاهداف، وصعوبات الاتصال، والقيم لأفراد التنظيم.

٢/ مرحلة ادراك الصراع:

يتولد الاحساس لدى مجموعة واحدة على الاقل بأن هناك أحداث ما أو ظروف معينة تقود إلى خلق الصراع[1].

و في هذه المرحلة يبدأ اطراف الصراع في ادراك ملاحظة وجود الصراع، حيث انا المعلومات تلعب دورا هاما بين الافراد والجماعات[2].

و ذلك بسبب خلل في الاتصالات أو سوء الفهم بين الافراد أو الجماعات حول موقف ما[3].

٣/ مرحلة الشعور بالصراع:

في هذه المرحلة يكبر الصراع حتى يقل التعاون بين الوحدات التنظيمية الامر الذي ينعكس على الفعالية التنظيمية سلبا[4].

و تمثل هذه المرحلة تداخلا واضحا مع المرحلة السابقة، وغالبا ما يصعب الفصل بينهما، وتتولد فيها اشكال القلق، المشجعة على الصراع، وهكذا يتبلور الصراع بشكل اوضح وأكثر تعبيرا عن طبيعته ومسبباته وما سوف يؤدي اليه، وفي ضوء ذلك يحاول المتصارعون التخفيف من الاثار الناجمة عنه[5].

---

[1]. جمال الديم محمد مرسي، ثابت عبد الرحمن ادريس، السلوك التنظيمي: نظريات ونماذج وتطبيق عملي لادارة السلوك في المنظمة، دون طبعة، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، دون سنة، ص٢٢٢

[2]. واصل جميل المومني، المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية، الطبعة الثانية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ٢٠٠٠، ص ٢٢

[3]. حسين محمود حريم، تصميم المنظمة: الهيكل التنظيمي واجراءات العمل، الطبعة الثالثة، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ٢٠٠٢، ص ٢٢٠

[4]. احسان دهش جلاب، ادارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، الطبعة الاولى، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، ٢٠٠٠، ص ٢٢٢

[5]. خليل حسن الشماع، خيضر كاظم حمود، نظرية المنظمة، الطبعة الاولى، دار المسيرة، عمان، الاردن، ٢٠٠٠، ص ٢٠٠

٤/ مرحلة الصراع العلني

يمارس الفرد ومجموعة العمل هنا الصراع بشكل ظاهري ويتضح في عدة صور كالمجابهة والعدوات والمشاحنات العلنية التي تحرمها القواعد التنظيمية[١].

وتعتبر مرحلة قصيرة، فالملاحظ هنا أن السلوك الصادر عن كل طرف يدل على ظهور مشكلة متصارع عليها،وهنايتم الصراع وتكون فيها مطالب متباينة[٢].

حيث يقوم كل طرف بالرد علنيا على الطرف الاخر، ويتم التعبير عن هذا الصراع بطرق مختلفة، المشاحنات العلنية، العدوان، ووسائل دفاعية أخرى[٣].

الحالات التي تساعد على حدوث الصراع

ثالثا: أسباب الصراع التنظيمي:

تتباين الظروف التي تسهل ظهور علاقات الصراع بين المشاركين في التنظيم، وبفضل اختلافهم في النوع والعمر والثقافة والتعليم، وكذلك بوسائل الانتاج والثروة والقوة.

و بقضل أدوارهم المتباينة ومكانتهم، فضلا عن الاختلاف في الملبس والمظهر، و الاذواق الترفيهية، وعدم التكامل هنا يكون جراء عدم ثقة وضعف الافراد تجاه تحصيل للمعلومات الضرورية عن الادارة. [٤].

و لذلك يمكن حصر الاسباب في اسباب تنظيمية واخرى شخصية.

١/ الاسباب الداخلية:

ان المظهر السلبي للنظام البيروقراطي السائد الذي يفرض قواعد مجحفة في حق العمل، يؤدي إلى عدم ارتياح الافراد داخل عملهم وبتحقيق حاجاتهم وطموحاتهم في العمل، اضافة إلى بناء السلطة في المنظمة وكذلك مسائل متعلقة بالهيئة التنظيمية وفرص الترقية[٥].

---

١. عامر عوض، مرجع سابق، ٢٠٠٢، ص ٢٢٠

٢. محمود سليمان العميان، مرجع سابق، ص ٢٢٢

٣. Uqu.edu.sa/files 2/tiny-mce/plugins/gf.

٤. علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، الكويت، ٢٢٢٠، ص ٢٢

٥. عبد الرزاق جلبي، علم اجتماع الصناعي، دون طبعة، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، مصر، ٢٢٠، ٢٠٠٢، ص ص ٢٢٢

و تتمثل الاسباب الداخلية هنا في:

نمط اتخاذ القرار:

أشار "تايلور" إلى أن العامل مطالب بالاهتمام بالعمل من حيث الانجاز والتنفيذ، في حين تهتم الادارة بصناعة واتخاذ القرار، وتقدير كمية ونوعية العمل المطلوب، كما نادى بمركزية إتخاذ القرار مركزا هذه الوظيفة على المشرفين[١].

و أشار كل من "مارش" و" سيمون" إلى أن التنظيمات تقوم على مبدأ تقسيم العمل، والتخصص، ولهذا المبدأ أهمية بالنسبة للمستويات العليا في رسم اتخاذ القرار، بالاضافة لأهميته في المستويات الدنيا في رسم السياسات التنظيمية، وخاصة إشراكها في عملية اتخاذ القرار، حتى تكون لها الفاعلية، وتحقيق أهدافها، وضرورة اختيار الافعال السليمة، وأهمية الوصول إلى القرار النهائي، ولدوره الهام في الادارة العقلانية الحديثة ، أولا الطابع العقلاني الرسمي، وثانيا على طابع الترشيد التي تختار بدقة فائقة أهمية التخصص لدى الاعضاء، وملاءمتهم، حسب طبيعة الافراد، والتركيز على أهمية اشباع والاختيار الافضل للوسائل أو البدائل من جانب صانعي القرار، واعتباره وسيلة هامة بين الادارة والافراد[٢].و من ناحية اخرى قام "جولدنر "بدراسة الجوانب اللاوظيفية، حيث وضح أن كلما كان تطبيق القرارات، والاجراءات صارم داخل التنظيم، كلما أدى إلى تحويل الانسان إلى الة، وإقصاء الجوانب الانسانية، مما يؤدي إلى انغلاق التنظيم على ذاته، وعدم تفاعله مع المستجدات التي تحدث، وبالتالي تطفوا على السطح مشاكل، وهنا يحدث صراع قائم بين متخذي القرار ومنفذيه، وهذا يؤثر على رضا العاملين، فعلى المنظمة حسب "جولدنر" التنازل عن ممارسة الضبط على العمليات الفنية لمرؤوسيه[٣].

و استنادا لهذا الطرح يجب الموازنة بين الاسهام والمكافأت، واتخاذ القرار داخل التنظيم، وبناء على هذا فإن عدم احساس الافراد بالرضا والاشباع، يقضي تدريجيا على مستوى

---

[١]. حسين عبد الحميد احمد رشوان، الادارة والمجتمع: دراسة في علم اجتماع الادارة، دون طبعة، ٢٠٢ مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، مصر، ٢٠٠٢، ص ص ٢٠٢

[٢]. محمد علي محمد عبد الرحمن وأخرون، علم اجتماع الصناعي، باركر، براون، تشايلد، سميث، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، مصر، ٢٢٢٠، ص ٢٠٠

[٣]. عبد الرزاق جبلي، مرجع سابق، ص ٢٢٠

التنظيم، وبالتالي لابد من مراعاة والاخذ في الحسبان مشاركة العمال في اتخاذ القرار لكي لا يحدث صراع، لأن العامل عندما يصبح مجرد ألة لتنفيذ القرارات فقط يشعر بالاحباط، وبالتالي تنشأ صراعات بين الادارة العليا صاحبة القرار وبين المرؤوسين، وذلك لتجاهل حاجاتهم الاجتماعية والتنظيمية معا، وهذا يؤدي إلى الشعور بعدم التعاون مع متخذي القرار، وبالتالي تؤثر على الاداء والانتاجية، وهذا يؤدي إلى احساس الفرد بعدم الراحة داخل التنظيم، ويصبح غير راضي عن عمله.

و هنا يرجع الخلل في الهيكل التنظيمي، وعدم تلاؤمه، مع حاجات وأهداف التنظيم، وأن الصراع يؤثر في أغلب الاحيان في رضا الافراد، وأدائهم الجيد، وهو بذلك ظاهرة سلبية، وهذا نظرا إلى الاهتمام بالامور التقنية، وإغفال جوانب عدة مرتبطة بالعلاقات الإنسانية، ومختلف الجوانب الثقافية التي تتحكم في السلوك، وهذا الاختلاف في التوجهات والثقافات داخل التنظيم، يدفع بالقادة عادة إلى التحول من نمط المشاركة في الإدارة إلى النمط السلطوي، ولهذا يلجأ إلى تعظيم الاختلافات بينهم، ولذلك تزيد حدة الصراع، وهذا ما يؤدي بالقادة إلى فرض سلطتهم مما يؤدي إلى مناخ غير مريح للعمل، إضافة إلى ظهور التكتلات داخل المنظمة، والتفكك والتركيز على تحقيق أهداف التكتلات الناشئة من الصراع، مما يؤدي إلى حدوث الكثير من المناوشات التي تسودها قيم غير عقلانية، ولا رشيدة، وتتلاشى أية أثار لفوارق الخبرة والمهارة أو الاقدمية، فيكثر الأحقاد وتزداد النميمة وهذا يؤدي إلى عدم الرضا.

الفروق في القوة: ان تعدد الواجبات الادارية، واختلاف وظائفها يؤدي ال احتمالات أكبر وهي الصراع بين الوحدات على الموارد[1].

و من أشهر الدراسات التي اجريت للتعرف على نمط الاشراف لتقييم العمل هي دراسة " هوفستد" في شركة)أي،بي، أم(، حيث احتوت الدراسة على كل العاملين في المستويات الدنيا، والمديرين في المستويات العليا، وقد خلص "هوفستد " إلى وجود أربعة أهداف أساسية تؤدي إلى الاختلافات في القيم:

---

[1]. راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، دون طبعة، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، ٢٠٠٢ ص ص ٠٢٢،٠٢٢.

التوزيع الغير عادل في مراكز القوة.

تجنب عدم التأكد: هو المدى الذي لا يشعر فيه أفراد المنظمة بالراحة لتعاملهم كوجود المرافق الغامضة.الثقافات المدعمة لقيم رجل امرأة: التمييز بين ادوار الرجل والمرأة وتدعيم سيطرة الرجل، في حين أن المرأة لا تفرق بينها وبين الرجل في الادوار.

زهير بوجمعة شلابي، الصراع التنظيمي وادارة المنظمة، الطبعة الاولى، دار اليازوردي للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ٨٠٦٦، ص ٦٦٦

الفروق الجماعية: حيث ان المبادرات الفردية تخرق الاعمال الجماعية داخل العمل وبالتالي يحدث توتر خاصة في المنظمات التي تؤمن بالقيم الجماعية كالمنظمات اليابانية[١].

كما يرى كل من " لورنس بول" و"لورش" أن اصحاب التخصصات المختلفة، لا يختلفون في طريقة التفكير فحسب، بل يختلفون في القيم وإن الحل الفاعل للنزاع يعتبر الاساس للتكامل ويتم فيه معالجة الصراع بواسطة المديرين من خلال تهدئة المشكلات وعدم ترك الطرف الذي يتمتع بنفوذ كبير بفرض حله على الاخرين[٢].كما يرى "زميل " على ان مصدر الصراع التنظيمي هو الاختلاف في مصالح الافراد وتعارضها داخل المنظمة، ولتحقيق هذه المصالح يتم الاعتداء على مصالح الاخرين، فالافراد الاقوياء يجبرون الافراد الاقل قوة على الدخول في صراع غير عادل. كما يدخل الافراد في صراع بإعتبارهم ممثلين للجماعات والافكار العامة، و أنهم يشعرون بالاحترام، وانهم لا يعاملون من اجل دوافع شخصية، وهكذا يؤدي النظال من اجل مصلحة عليا، والتجرد من الاهتمامات الفردية.

و تدعو فكرة "زميل " إلى تركيز كل القوى من اجل عمل موحد في اتجاه واحد، و ميز" زميل" الصراع الذي يكون المشتركون فيه أفراد محددين، والصراع الذي يشترك فيه الافراد بإعتبارهم ممثلين لجماعات أو تكتلات[٣].

---

[١]. ابراهيم بن علي الملحم، علماء الادارة وروادها في العالم، سيرة ذاتية واسهامات علمية وعملية، بحوث ودراسات الرياض، د ط، المملكة العربية السعودية، ٢٠٠٢، ص ٢٢

[٢]. سعد عبد مرسي بدر، الايديولوجية ونظرية التنظيم: مدخل نقدي، دون طبعة، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، مصر، ٢٠٠٢،ص ص ٢٢٢،٢٢٢

[٣].

و تكلم "زميل" عن ثلاثة اسباب أساسية للصراع التنظيمي:

السبب الاول: صراع بين أعضاء الهيئة الفنية والتسلسل الرئاسي حيث يرتبط هذا الصراع بمجموعة من العوامل أهمها: الفروق الوظيفية، الفروق في العمر، التعليم الرسمي، المكانة المهنية.

السبب الثاني: الصراع داخل الادارة العليا ان ظروف مزاولة عمل كل طرفين داهل المجلس أو خارجه، يؤدي إلى ظهور خلاف بين الفريقين، وقد ساعد على اتساع الخلاف بينهما عدم توافر الكفاءة الادارية لدى بعض الاعضاء المنتجين، ووجود الاعضاء المعنيون في موقف ساندته مناصبهم الادارية، ويضاف إلى ذلك أن تجربة اشراك العمال في الادارة تعتبر بمثابة تغيير في التكوين الطبقي لاعضاء مجلس الادارة، مما يؤدي إلى اختلاف توازن تنظيم المجلس، وظهور توترات و صراعات.

السبب الثالث: الصراع بين العمال والادارة

هو صراع يمكن أن يكون كامنا منذ فترة سابقة، فالادارة تهدف دوما إلى استغلال طاقة العمال لتحقيق اقصى ربح ممكن، ومن العوامل التي اسهمت في اتساع فجوة الصراع هو ان الادارة لم تفلح في استقطاب العمال لصالحها وامتصاص انفعالاتهم[1].

و يبرز هنا " رالف دارندروف " معضلة هي انه رغم شرعية القوة ممثلة في مفهوم السلطة ونمط اتخاذ القرار قد تكون هذه الشرعية ضمن ظرف زماني مكاني، لما يتفق ومصالح من يملكون القوة في الوقت نفسه لا تتفق مع مصالح الخاضعين، مما يجعل قبول هؤولاء لها مسألة ظرفية، يمكن ان تتدخل عوامل في تشكيل أوجه الصراع وطرق ووسائل التعبير عنه كوجود نظام يتضمن نظام طرق قانونية، تؤطر بدائل شرعية لفعل الصراع، كالمفاوضات واللجوء إلى القانون، الاضرابات، وعدم وجود هذه البدائل الشرعية يمكن ان يؤدي إلى اعمال العنف أو حتى الثورة[2].

---

[1]. مجدي احمد بيومي، محمد السيد لطفي، الكفاءة التنظيمية والسلوك الانتاجي: مدخل في علم اجتماع الصناعي، دون طبعة، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، مصر، ٢٠٠٢، ص ص ٢٢،٢٢

[2]. ابراهيم عيسى عثمان، النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، الطبعة الاولى، دار الشروق، عمان،- الاردن، ٢٠٠٢، ص ص ٢٢

و يميز "دارندروف" بين السيطرة والخضوع، وهما الثنائية التي تولد الصراع، فالسيطرة تعني المشاركة في ممارسة السلطة، اما الخضوع هو الحرمان من السلطة، و بالتالي ينشأ صراع، حيث أن مصالح هذه المواقع متعارضة في جوهرها، وفي اتجاهها و هنا المصالح ترتبط برغبة الافراد، بفعل شيء ما، ولهذا تمثل مصالح كامنة، تختلف عن المصالح الموضوعية المرتبطة بالمعايير المؤسسية[1].

و مجمل القول أن " رالف دارندروف " يرى بأن تفاوت القوة المتمثلة في القوة المتمثلة في السلطة في التنظيمات الرسمية الكبرى كمصر للصراع، فقد قسم البناء في التنظيم إلى علاقات منظمة بين من يملكون السلطة ويمارسونها مقابل الخاضعين المنفذين لاوامر وقرارات الفئة الاولى، فعملية الصراع أذا ترتبط بدرجة الوعي والتنظيم، وهي دائمة بدوام اللامساواة في توزيع السلطة، فحل المشكلات والتناقضات يولد دائما مشكلات وتناقضات جديدة، وهكذا يمكن رؤية عملية التغيير كعملية اساسية مستمرة، نتيجة العلاقات الجدلية بين أطراف الصراع، وفي هذه الحالة بين من يملكون السلطة و الخاضعين.

أي ان رغبة الادارات في التميز عن غيرها من الادارات والأقسام الأخرى، يذهب بعض المشريفين اعتماد اسلوب الديموقراطية بلا ضوابط، ويذهب البعض الاخر في اعتماد الاسلوب التسلطي، وعدم إشراك العاملين وعدم إعطائهم الحق المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل داخل الادارة، وبالتالي يؤثر هذا على العلاقات داخل التنظيم تأثيرا سلبيا مما يؤدي إلى الاختلافات والصراعات.

تشويه الاتصالات الادارية:

يلاحظ أن معظم المشكلات التي تسبب الصراعات داخل المنظمات الادارية تعود إلى سوء الفهم أو عدم وضوح خطوط الاتصال وقنواته، حيث أشارت الابحاث العلمية إلى عدم وجود اتصالات مستمرة، يتسبب في ضعف الروح المعنوية، وانعزالية الفرد وعدم مشاركته في اتخاذ القرار السليم.

---

[1]. محمد عبد الكريم الحوراني، النظرية المعاصرة في علم الاجتماع: التوازن التفاضلي صيغة توليفية بين الوظيفة والصراع، الطبعة الاولى،دار مجدلاوي للنشر والتوزيع،عمان،الاردن، ٢٠٠٢،ص ٢٢

و لذلك يناقش "ستيفن روبنز" مصادر الصراع، والتي يرى أنها تنتج من الاتصالات المشوهة وغير التامة، وما ينجم عنها من مشكلات، حيث لا تكون المعلومات المنقولة واضحة ويشوبها الكثير من الغموض أو التشوه مما يجعلها تحمل في داخلها مصادر للصراع[١].

و هذا راجع إلى :

الفروقات بين الافراد نتيجة لفارق المستوى العلمي أو الثقافي، وقد تختلف الافراد بإختلاف اتجاهاتهم، وتتضمن، أشكال سلوكية غير مرغوب فيها كالمبالغة في تخطي السلطة، وبالتالي تؤثر على كفاءة أنظمة الاتصالات.

هشاشة الهيكل التنظيمي، ويظهر نتيجة لعدم وجود ادارة للمعلومات، وبالتالي تواجه المنظمة الادارية عدم استقرار بيئي داخلها، ويؤدي إلى عدم التأكد عند اتخاذ القرارت الادارية.

ضعف الاتصال نتيجة للبعد عن المنهج العلمي في العمل أو عدم وجود مناخ عمل صحي، و بالتالي ليترتب عليه التصرف بطريقة عشوائية، وتدني الانتاجية وزيادة في التكاليف[٢].

و يرى كل من "مالتز " و"كولي" سنة ٢٠٠٠ إلى ان مصدر الصراع ناتج عن إنخفاض في وتيرة جميع مستويات الاتصال وبالتالي يحدث المزيد من التوترات والصراعات.

و ذهب كل من "داوس" و"ماسي" سنة ٢٢٢٠ إلى أن ثنائية الاتجاه للاتصالات بين الأفراد، لها تأثير سلبي على العلاقات داخل التنظيم، وبالتالي تتسبب في صراعات علائقية[٣].

لقد قام " أرجريس " بالاهتمام بدراسة القيادة وأثرها في عملية الاتصال، وفي العلاقات الاجتماعية، حيث حاول اكتشاف الصراع بين الفرد والمنظمة، ولاحظ أن سبب ظهور

---

١. اعتماد محمد علام، دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، الطبعة الاولى، مكتبة الانجلو مصرية،القاهرة، مصر، ٢٢٢٠، ص ٢٠٢

٢. موسى اللوزي، التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة، الطبعة الاولى، دار وائل للنشر والتوزيع،، عمان، الاردن، ٢٢٢٠، ص ص ٢٢،٢٢

٣. Song MichaelX , R.jeffley thieme , conflit management and innovation performance: an integrated contingency perspectine , jurnal academy of marketing science , n 03 p 342, 2000 , www.archipel.uqam.ca/4723/1/M9974.pdf

الصراع بين الفرد والمنظمة يرجع إلى أن الافراد داخل التنظيم يكونوا نشيطين ومستقلين، لكنهم عاجزون لأن التنظيم له أثر على علاقات التواصل بينهم، وهذا يؤدي إلى اللامبالاة والاعتماد على الغير، وكذلك التبعية، وهذا يؤدي إلى عدم الرضا[1].

من خلال هذا المنطلق نرى أن إنخفاض كفاءة وظيفة الاتصال بين الأطراف المتصارعة، مما يترتب عليه توقف تدفق المعلومات بينهم وهذا يؤدي إلى هدر الوقت والجهد والمال و في الاخير نرى أنه عندما يندمج الفرد مع التنظيم الذي ينتمي اليه حاملا أهدافه الشخصية، مع أهداف التنظيم، وهنا يحدث التناقض بين المتطلبات الوظيفية ومتطلبات الافراد، وهذا يؤدي إلى الصراع وسوء الفهم، وفي خضم هذا التفاعل، فإن الصراع يؤثر على الرضا الوظيفي لافراد التنظيم، وذلك لأن الفرد لا يمكن أن يتجاهل حاجاته، ومن هذه الحاجات الترقية، والتكامل والنجاح والشعور بالاهمية، والانتماء إلى الجماعة، ولتحقيقها يسلك الفرد سلوكات تؤدي إلى احداث مشكلات تنظيمية كدوران العمل، والتغيب ، وهنا يحدث الصراع بين حاجات الفرد وحاجات المنظمة، لأن التنظيم الرسمي لا يهتم بحاجات الافراد، ويجعلهم تحت تحكم الاجراءات والقواعد التنظيمية، مما يجعلهم خاضعين، ومطبقين لها، وبالتالي تؤثر على رضاهم، وشعورهم بالاستياء، وعدم الانتماء، وعدم الاستقرار داخل التنظيم.

مشكلات بيئة العمل:

ينشأ الصراع داخل الادارة عن تعارض بين المصالح الشخصية وقد خلص " دالتون" إلى ان الصراع ينشأفي الفروق الوظيفية بين الجماعتين، او الفرق في العمر، والتعليم، و الهيبة المهنية، والانتماء إلى جماعات المكانة، وكذلك حاجة أعضاء الهيئة الفنية إلى تبرير وجودهم، والذين يتطلعون إلى اوضاع فنية عالية، يحصلون عليها فقط بموفقة المديرين ذوي السلطة الرئاسية.

---

[1]. ناصر قاسيمي، مرجع سابق، ص ص ٠٢

كما يذهب "بيرنز"و "ستالكر" إلى وجود عدة عوامل تسبب نقص التعاون بين العلماء الصناعيين والمديرين، الفئة الاولى تتطلع دوما إلى طليعة التغيير والترتيبات التنظيمية غير ملاءمة، واختلاف التوجيهات العامة لكلا الجماعتين.

اضافة إلى ذلك فإن اسلوب تقييم الاداء يشجع على الصراع خاصة صراعات داخلية بين الاقسام الادارية.

و قد لاحظ "كليمانتز" ان العداء ينشأ بين المديرين في المستوى الادنى والمديرين في المستوى الاعلى[1].

و كذلك ركز " بوندي " على أن الصراع في التنظيم مصدره الاعتمادية المتبادلة بين أفراد التنظيم وسيطرة الرؤساء ورد فعل المرؤوسين لها[2].

و يرى "رالف دارندروف" ان حدة الصراع وتطوره داخل وحدات التنظيم مصدره متأصل في علاقات السيطرة، وتمهد هذه العلاقات الطريق إلى توليد قوى تعمل على تكوين قواعد واجراءات تحد من الصراع، وتتمثل هذه القواعد والاجراءات ارادة اولئك الذين يشغلون مراكز القوة بغض النظر عن كيفية شغلهم، حيث أن الصراع يحدث بين طبقة العمال والاداريين من خريجي الجامعات الذين اسماهم "رالف دارندروف " بطبقة التكنوقراطيين[3].

كما يرى "بيرنهام" أن تكون طبقة وسطى عريضة من الموظفين وصغار الاداريين، وتحسن كذلك ظروف بعض العمال الصناعيين، وانتماءاتهم إلى القوى السياسية في المجتمع المعاصر هو مصدر من مصادر الصراع التنظيمي[4].

الاختلاف في القيم والوضع الاجتماعي والمستوى التعليمي:

---

[1]. محمد علي محمد،علم اجتماع التنظيم، مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، مصر،ص ص ٢٢٠

[2]. أسامة علما، الصراع، اكاديمية السادات للعلوم الادارية،الاسكندرية، مصر، ٢٠٠٢، ص ٢٢

[3]. احسان محمد الحسن، النظريات الاجتماعية المتقدمة: دراسة تحليلية في النظريات الاجتماعية المعاصرة، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ٢٠٠٠، ص ٢٠٠

[4]. سليم العامودي، علم اجتماع الصناعي، الطبعة الاولى، دار اسامة النشر والتوزيع، عمان، الاردن، ٢٠٠٢، ص ٢٠٠

و هي مجموعة المعتقدات والافتراضات والمعاني والتوقعات التي يحملها الفرد أو جماعة معينة داخل العمل، ويكون لها تأثير واضح على سلوك الافراد داخل التنظيم، حيث يقع صراع بين العاملين مع زملاء ومرؤوسين ورؤساء، ويعود ذلك إلى تضارب ، وعدم الاتفاق في وجهات النظر نظرا لتباين الثقافات والخلفيات الفكرية والاجتماعية والاقتصادية.

و هذا ما ذهب اليه " والتون " و" دوتون " أن مصدر الصراع هو عدم توازن السلطة والاختلاف في القيم والأهداف[1].

كما يرى "جون نورث " و"نيل" سنة ٢٠٠٠ أن الفروق الاجتماعية تزيد من الصراعات خاصة عندما يتعلق الأمر بالسن وكذلك بالجنس.

و كذلك يرى "داوس" و"ماسي" سنة ٢٠٠٠ أن الفروق في المستوى التعليمي له تأثير سلبي على العلاقات بين الأفراد في العمل وهذا ما يؤدي إلى صراعات بينهم[2].

و يرى "داوس" و"ماسي" سنة ٠٢٢٢ أن تعدد الوظائف وتداخل الهيكل التنظيمي وارتفاع حجم الصراع بين أفراد المنظمة[3].

الاختلاف في العمر ومدة العمل الحالية:

إن الاختلاف في العمر وتسلم بعض الشباب لمهام رؤساء يسبب التوتر بينهم وبين من لديهم أقدمية في العمل وأكثرهم سنا، لذلك، ينشب صراع بينهم الشيء الذي يجعلهم في مواقف متباينة فيما بينهم[4].

التكنولوجيا: لتوضيح العلاقة بين التكنولوجيا والبناءات التنظيمية، حيث عرض "فيبلين " طبيعة سيطرة الالات التكنولوجية على العامل، وحسب وجهة نظره السوسيولوجية تظهر أراءه التشاؤومية، إلى جانب دراسات "بلونر" الذي يرى ان التكنولوجيا تنظم الانتاج والخدمات داخل مجالات التنظيمات، وبالتالي العمال داخل التنظيم يحسون بالاغتراب.

---

[1]. أسامة علما، الصراع، مرجع سابق، ص ٢٢

[2]. Song MichaelX , Rjeffley thieme , Ibid,p 342, 2000 ،

[3]. Song MichaelX , Rjeffley thieme, Ibid , p 342, 2000 ،

[4]. عدنان يوسف العتوم، علم النفس الاجتماعي، الطبعة الاولى، المكتبة الجامعية، الشارقة، الامارات العربية المتحدة، ٢٠٠٢، ص ٢٢٠

و كذلك كانت نتائج دراسات "ثمبسون" أكثر ثراء، حيث اهتم بعلاقة التكنولوجيا بالانماط التنظيمية واثرها على تحديد طبيعة التنسيق والضبط، واتخاذ القرارات وبالتالي فإن التكنولوجيا تؤدي إلى تسريح العمال، اضافة إلى ذلك تحدث توترات بين العمال العاملين على التكنولوجيا والعاملين الغير مؤهلين للعمل عليها وبالتالي يحدث صراع في الاتصال بين الوحدات التنظيمية، واختلال التوازن في المنظمة وبالتالي تضييع للوقت والجهد، وتعطيل لانجاز اهداف المنظمة[1].

و ذهب "سايلز" إلى أن التكنولوجيا تؤثر على التغيرات البنائية للتنظيم، حيث يقول بأن التفاوت في المهارات وتباينها من وحدة ادارية إلى أخرى، يمكن أن يؤثر على تصرفات العمال وسلوكهم وحتى أهدافهم المشتركة، وهذا يؤدي إلى ظهور أشكال الصراع بين جماعات العمل، من أجل تحقيق أكبر قدر من المنفعة، وهذا التفاعل بين أفراد التنظيم لا يؤدي إلى التكامل والتوازن، وعدم الاستقرار.

و تأتي دراسة "روبرت لبونر" الذي كشف عن حقيقة تأثير التكنولوجيا على التنظيمات، حيث يرى أن التكنولوجيا تخلق لدى العامل إحساس بالضعف وشعورا متزايدا بالاغتراب عن ذاته، وحتى عن عمله، وعدم قدرتها على تكوين علاقات إجتماعية وروابط إنسانية ، وبذلك تتحول التكنولوجيا كقوى مغتربة عنهم[2].

و مجمل القول فإن تأثير التكنولوجيا على الروابط والعلاقات الاجتماعية داخل محيط العمل، حيث تجعل العلاقات الاجتماعية غير متلائمة مع طبيعة الانماط الجديد للتنظيم، و تتحول إلى مشكلات تنظيمية، تعبيرا عن رفض الافراد للطرق الجديدة في العمل والتي تؤدي إلى نشوب توترات وصراعات، ومطالبو أفراد التنظيم بإدخال تغييرات على شروط العمل التي تساعدها على تحسين ظروفها الاجتماعية والمادية، وكذلك لتحقيق رضاهم.

---

[1]. عبد الله عبد الرحمن،علم اجتماع التنظيم، دون طبعة، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، مصر، ٢٠٠٢، ص ص ٢٢٠،٢٢٢.

[2]. يوسف سعدون، علم الاجتماع ودراسة التغيير التنظيمي في المؤسسات الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، الجزائر، دون سنة، ص ٢٢

كما إن دخول التقنيات الحديثة والميكانيكية والاتوماتيكية، والاعلام الألي عامل الشغل قد أصبح لها إنعكاسات واسعة على مستوى تنظيمات العمل، وهذه التغيرات التقنية أصبحت تشمل شكل العمل وما يصاحبها تغيرات في الابنية التنظيمية، وبالتالي تؤثر على علاقات أفراد التنظيم، وبالتالي، قد تحدث توترات بين أفراد التنظيم، ويتجلى هذا التأثير في ظهور ظاهرة التغييب ودوران العمل، ونقص في مستويات الاداء وبالتالي تتأثر فعالية المنظمة التي بدورها تؤدي إلى نقص في مستويات الانتاجية، وبالتالي يخلق مناخ عمل غير ملاءم، وهذا يخلق توترات، وشعور بعدم الرضا عن العمل، الطذي قد يؤدي إلى ترك العمل والبحث عن عمل اخر.

٢/ الأسباب الخارجية:

ان عدم وضوح الرؤية في ممارسة المهام في المنظمة يؤدي إلى الاختلاف في تحديدمفاهيم الاشياء، وعدم توافق في الاهداف، وذلك لوجود الفروق الفردية بين أفراد المنظمة، اضافة إلى التعصب للرأي، والحرص على المنافع الخاصة، والتنافس على موارد محددة يؤدي إلى نشوء صراعات داخل التنظيم[١].

و يؤدي مشوء الصراع إلى سيادة جو من التنافس غي الشريف، وغياب التعاون، والاتصال المباشر بين المجموعات وداخلها، وهذا حتما يؤدي إلى غياب الحراك الاجتماعي وذلك للتباين في قيم الجماعة ومعتقداتها وأفكارها وبالتالي عد الرضا عن الجماعة وانشطتها[٢].

و يمكن حصر الأسباب الخارجية فيما يلي: التفاوت في الصفات الشخصية والثقافية: هناك أفراد داخل التنظيم لديهم شخصيات تتنافس مع متطلبات العمل التنظيمي، ولا يستطيع العمل مع الجماعة، وذلك للتفاوت في الخلفيات الثقافية والاجتماعية والتعلمية بين العاملين[٣].

---

[١]. مدحت محمد ابو النصر، ادارة وتنظيم الاجتماعات: لمدخل تطوير العمل بالمنظمة، الطبعة الاولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، ٢٠٠٢، ص ص ٢٢

[٢]. عدنان يوسف العتوم، مرجع سابق، ص ٢٢٢

[٣]. زهير بوجمعة شلابي، مرجع سابق، ص ٠٠٢

ان التفاوت في الصفات الشخصية كالسن والجنس، والقيم والاتجاهات، والمعتقدات، و المستوى الثقافي بين الافراد، وكذلك الاختلاف في فهم المعاني التي يعطيها الفرد للظواهر، وقد تختلف هذه المعاني من شخص إلى اخر بسبب التفاوت في الانتماءات والاهداف، وهذا يؤدي إلى الصراع بين افراد التنظيم.

حدوث الازدواجية والتداخل في الاعمال:

يحدث الصراع هنا عندما يطلب من اكثر من فرد القيام بنفس العمل، اضافة إلى ذلك ايضا التغيير في المركز والوضع يسبب هذا تغيير في المنصب الذي يشغله الفرد في المنظمة صراعا للفرد، واضطرابا في الهيكل التنظيمي مما يؤثر على السير الحسن للمنظمة[1].

عدم التنسيق الكامل والاختلاف في السرعة والدقة، يؤدي إلى ظهور أوضاع تنظيمية متناقضة، خاصة عندما تنفرد ببعض الوحدات الادارية بإنجاز المهام طالما لديها سلطة كبيرة في انجاز الاعمال، وهنا العلاقة تعتبر غير تعاونية بين أفراد التنظيم، وبالتالي هذه الاوضاع تحصل امكانية ظهور صراعات.

رابعا: مظاهر الصراع التنظيمي:

١/ تشكيل النقابات العمالية:

ان الطبيعة الديناميكية لعلاقات التوظيف، تظهر بجلاء عن طريق تلك المطالب المتزايدة للمزايا والخدمات المتنوعة، كما تظهر هذه العلاقات انتشار الصراعات داخل التنظيم، وهذا ساعد على ظهور النقابات العمالية لمواجهة الصراعات وتحقيق مطالب العمال.

تعريف النقابة:

تشمل جميع العمال الذين ينتمون إلى منظمة أو شركة ما أو صناعة معينة، بصرف النظر عن المهن التي ينتمون اليها، ويعتبر هذا التكوين رأسي ويتصف بأنه يشمل العديد من المهارات المتجانسة مثل: نقابة العاملين بالغزل والنسيج، نقابة العاملين بصناعة الحديد والصلب، واساس التجمع هو الانتماء للصناعة.

---

[1]. معن محمود عياصرة، مروان محمد نبي احمد، مرجع سابق، ص ٢٠

كما أنها عبارة عن تجمع تنظيمي لكافة العاملين الذين ينتمون لحرفة واحدة بصرف النظر عن الشركات أو الصناعات التي ينتمون اليها، ولذلك نجد أن اساس التكوين هنا هو المستوى الافقي، مثل نقابة الاطباء، نقابة المهندسين.....الخ[(١)].

دور النقابة:

تحسين اجور العمال وتحقيق الامان الاقتصادي لهم.

حماية العمال من القرارات الادارية التعسفية والارتجالية.

الرعاية الاجتماعية لاعضاء النقابة من العمال وهذا كله يزيد من شعور العامل بالامن، ويجعله يشعر بقيمة عمله، وأيضا فإن النقابة تمنح العامل فرصته في القيادة والتزعم.[(٢)].

المحافظة على صلات ودية واجتماعية بين الاعضاء والالتزام بالقيم والمعايير سواء داخل النقابة أو في مواقع العمل[(٣)].

حيث يجد العامل نفسه راضيا عن عمله من خلال النقابات، اذ ان النقابة تناقش مع العمال كيفية حل مشاكلهم، كما تستمع إلى شكواهم، وتمنع تعسف الادارة عليهم.

مما سبق أن ذكرنا فإن التأزم والحرمان، وعدم إرضاء حاجات العاملين، يؤدي إلى تشكل نقابات تناقش كيفية حل مشاكلهم والصراع القائم بينهم وبين الادارة، وذلك لإيجاد حلول مشتركة لضمان حقوق العمال واشباع حاجاتهم الاجتماعية والمادية، وذلك يؤدي إلى الرضا عن العمل.

٢/ الإضرابات العمالية:

يشكل الإضراب مظهرا من مظاهر حالة الصراع التي تسود التنظيمات المهنية والتي تؤدي عادة إلى الإضراب عندما لا تسوى حاجات العمال.

---

[١]. عبد الغفار حنفي، ادارة الافراد بالمنظمات: مدخل وظيفي، الطبعة الاولى، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، مصر، ٢٠٠٠، ص ص ٢٠٢

[٢]. طارق كمال، علم النفس المهني والصناعي، دون طبعة، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، مصر ٢٠٠٢،ص ٢٠٢،

[٣]. اعتماد محمد علام، علم اجتماع الصناعي: التطور والمجالات، الطبعة الثانية، مكتبة الانجلو مصرية القاهرة، مصر، ص ص ٠٢٢

تعريف الاضراب:

هو ذلك التوقف الوقتي عن تقديم الخدمات لصاحب العمل كوسيلة للحصول على تنازلات حول ظروف وشروط العمل اكثر مما يعرضها على طاولة المفاوضات، وبذلك نجد أن الاضراب هو جزء من الضغط الاقتصادي على صاحب العمل لقبول البحث في مطالب العمال[١].

و يعبر الاضراب عن حالة الفوضى والتذمر والاهمال التي يعيشها العامل داخل المنظمة و غيرها، ويعبر عن عدم الرضا، ويلجأ العمال إلى الاضراب ردا عن الوضعية التي يعيشونها الاجر، طرق الاشراف، الترقية عاكسا تطلعاتهم لتحسين ظروفهم أو المطالبة بالتغيير[٢].

و هناك عدة اسباب للاضراب:

اعتقاد العامل بأن الإدارة هي المسؤولة عن تأزمه.

ضعف الأجور وكثرة ساعات العمل.

إقرار المجتمعات المختلفة بحق العمال في الإضراب باعتباره نوع من العدوان المشروع والمصرح به.

تبني نقابات العمال لهذا النوع من الإضرابات[٣].

يعتبر الإضراب من أهم مؤشرات عدم الرضا والتذمر، فالإضراب شكل من أشكال التعبير يلجأ إليه العمال سواء كانوا مجموعة صغيرة أو عددهم كبير للمطالبة ببعض الحقوق يرون أنها مهضومة والوضعية التي يعيشون فيها والتي تعاكس طموحاتهم وتطلعاتهم، وقد تكون هذه المطالب مادية بحثة كالزيادة في الأجور وتحسين ظروف العمل أو المطالبة بتغيير بعض المسيرين، والأنماط التسييرية للمؤسسة، إذن الإضراب هو شكل من أشكال الاحتجاج والتذمر وعدم الرضا.

---

١. عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وادارة الموارد البشرية، دون طبعة، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، ٢٠٠٢، ص ٢٢٢

٢. دي سيزلاي أندرو، مارك جي والأس، السلوك التنظيمي، ترجمة أبو القاسم أحمد، معهد الإدارة العامة، السعودية، ٢٢٠٠، ص ٢٢٢

٣. طارق كمال، مرجع سابق، ص ص ٢٠٢

خامسا: نتائج الصراع التنظيمي:

نتيجة لتطور المنظمات الادارية،و لأن الفرد داخلها هو المحور الرئيسي الذي يعبر عن حركية المنظمة فإنه من غير المتوقع أن تستمر العلاقات المختلفة في حالة من الاستقرار والوئام الدائم، لابد من أن تحدث خلافات ترقى إلى درجة الصراع داخل المنظمة، ولذلك فإن الصرا ع التنظيمي هو عملية التعبير عن عدم الرضا،الذي هو تعبير عن خلاف أو أهداف غير محققة ضمن التنظيم(١).

١/ ضعف الرضا الوظيفي:

إن متغيرات العمر،و سنوات الخدمة، والاختلاف في المستوى التعليمي والتداخل في الأنشطة اختلاف الاتجاهات والقيم والتزاحم على فرص الترقية يخلق جوا من التوتر داخل التنظيم، وعدم إشراك العمال في صناعة القرارات تؤدي إلى شعورهم بالإحباط ونقص الروح المعنوية وروح التعاون، زيادة على التداخل في توزيع المهام على افرد التنظيم فإنه يحدث تصادم، وعدم وجود اتصال فعال، يؤدي إلى عدم الرضا(٢).

إن عدم الرضا عن الوظيفة، أو عدم الرضا عن التعليمات واللوائح المتعلقة بالوظيفة يؤدي بالفرد إلى عدم التعاون مع زملائه، وإلى عدم إتقانه لعمله، وإلى التغييب، واهمال مهامه الوظيفية، وقد يكون عدم الرضا شديدا لدرجة ترك العمل(٣).

٢/ دوران العمل:

يعتبر معدل دوران العمل في المنظمة ظاهرة سلبية لأن المنظمة ستتحمل تكاليف لإحلال أو إستبدال الأفراد الذين سيتروكها، زيادة على ذلك تنقل عامل من مصلحة إلى أخرى، وهذا تعبيرا عن عدم رضاهم عن الوظيفة التي يشغلونها(٤).

١- Merchants Christina,dening " conflit management systems " sanfrancisco , josseu – bass puplishers , 1990 , p 04

٢- عامر عوض، مرجع سابق، ص ٢٢٢

٣- كامل محمد غربي، السلوك التنظيمي، الطبعة الثالثة، دار الفكر، عمان، الاردن، ص ٢٠٢

٤- محمد سعيد سلطان، مرجع سابق، ص ٢٢٢

٣/ تدني أداء الأفراد العاملين:

يؤدي عدم العدالة في توزيع المكافآت والحوافز إلى الصراع، وهذا بسبب اظهار بعض الموظفين سلوكيات غير لائقة تؤثر في أداء الاخرين، وهذا يؤدي بصفة عامة إلى نقص في أداء المنظمة[١].

٤/ التغيب عن العمل:

يعتبر التغيب عن العمل من ردود الفعل التي تعبر عن استياء العاملين من ظروف العمل، و يرجع العامل عملية التغيب إلى المرض، أو إلى ميعاد مع الطبيب، أو مجموعة من المبررات القوية، ولكن كما نعلم كلنا فهي أسباب تعتبر غير حقيقية أو واهية، وهذه الظاهرة تفشت بسبب عدم ملاءمة الخدمات والمزايا الاضافية، والصراع وبالتالي يفقد العمال دافعيتهم عن العمل لعدم رضاهم عنه[٢].

٥/ انخفاض مستوى الانتاجية:

يصف هذا المصطلح درجة قدرة المنظمة على تحقيق تحفيز جيد للعاملين بها، وتحقيق حالة من الرضا، لكن عدم تطبيق نظام عمل مناسب، وتشجيع العمال لتقديم أفكار مبدعة سيؤدي إلى حالة عدم رضا وتتسبب في انخفاض الانتاجية[٣].

ان السياسة السلبية التي تتبعها المؤسسة في تنظيم العمل هي التي تسبب الصراعات، التي تعتمد على كفاءة غير عادلة تؤثر في الروح المعنوية للعمال، وفقدانهم للحماسة للعمل يسبب حالة من عدم الرضا، وهذا يؤثر على أداءهم، ويؤدي إلى انخفاض في مستوى الانتاجية لأنه كلما كانت هناك عدالة في العمل كلما زادت الانتاجية والعكس.

ان هذه العوامل هي أسباب الصراع بين العاملين داخل التنظيم، والتي تؤثر على رضا الافراد داخل المنظمة، والتي تدفع بهم إلى اللامبالاة والأخطاء الكثيرة وتضييع الوقت، وغياب العقلانية في العمل، تدفع بالعامل إلى حالة انسحابية تتمثل مظاهرها في: الوصول المتأخر للعمل، التغيب، ترك العمل، التنقل من مصلحة إلى اخرى، وانخفاض مستوى الأداء، وانخفاض مستوى الانتاجية.

---

[١]- سلامة عبد العظيم حسين، مرجع سابق، ص ٢٢٠

[٢]- محمد سعيد سلطان، مرجع سابق، ص ٢٢٢

[٣]- سليمان خالد عبيدات، مرجع سابق، ص ٢٢

الفصل الخامس عشر

الإبداع الإداري

تمهيد:

يشهد العصر الحالي العديد من التطورات المتسارعة والتغييرات المتلاحقة نتيجة الانفجار المعرفي وثورة المعلومات والاتصالات ولعل استمرار التقدم العلمي والتطور التقني الذي حققته البشرية في مختلف المجالات يتطلب النظرة المتجددة للأشياء وتوليد الأفكار الجديدة وتشجيع الإبداع خاصة في الدول النامية التي تسعى جاهدة إلى اللحاق بركب التقدم العلمي ، والتطور التقني وبالتالي فإن اللجوء إلى الإبداع يعد أمراً حتمياً أمام الدول النامية ومجالنا هنا هو الإبداع على مستوى المنظمات أو الإبداع الإداري. إن أهم مميزات المؤسسات الناجحة هي استعدادها الدائم للتخلي عن الأنظمة التي طالما نجحت في أداء مهامها ولكن هذا لا يعنى بالطبع أن كل جديد أفضل من القديم ولكن الأشياء الجيدة فعلاً قادرة على البقاء والاستمرار.

مفاهيم وأهمية الإبداع الإداري:

إن التجديد هو جوهر الإبداع الإداري لأية منظمة ويجمع علماء الإدارة والممارسون الإداريون على أن المنظمة المعاصرة تعيش ظروفاً متغيرة ومعقدة مما يجعلها في حاجة ملحة إلى الإبداع الإداري ،فهو يسهم في تحسين قدرات العاملين على توليد الأفكار ومواكبة التطورات التقنية الحديثة وحل المشكلات والمشاركة في اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب[1].

ومن هنا نرى أن الإبداع الإداري منظومة متكاملة تشترك فيها المنظمة الإدارية وأفراد التنظيم من مديرين وموظفين وكذلك بيئة المنظمة، وتعتبر الإدارة هي العنصر الفاعل في

---

[1] - عيد، سيد:" ندوة الإدارة الإبداعية للبرامج والأنشطة في المؤسسات الحكومية والخاصة التحديات التي تواجه الإدارة الإبداعية " المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ص ٣٣.

أداء المنظمة ومن ثم كان لابد وأن تتجه للتطوير حتى تحقق أهدافها، وما يلحظ في بعض المنظمات الحكومية وجود الرتابة والروتين الذي يمارسه الموظفون في أداء أعمالهم، وبالتالي لا يتوقع أن يظهر منهم إبداعاً وتميزاً يساهم في دفع عجلة التطوير نحو الأفضل، وبالنظر إلى عناصر العملية الإبداعية فإن حجر الزاوية فيها هو الموظف الذي منه وبه تنطلق المنظمة نحو الإبداع الإداري.

المفاهيم العامة للإبداع

إن مصطلح "الإبداع" يعد من بين أكثر المصطلحات شيوعاً في الوقت الراهن في أدبيات الإدارة[١].

وقد اجتهد الكتاب في تقديم تعريف شامل له فمنهم من استند إلى السمات الشخصية للمبدع ومنهم من استند إلى مراحل العملية الإبداعية والناتج الإبداعي لها كأساس لمفهوم "الإبداع"[٢].

وفي هذا السياق سيتم الحديث عن مفهوم الإبداع من خلال عدة أبعاد على النحو التالي:

أولاً: مفهوم الإبداع من الناحية التاريخية

ذكر آخر أنه يمكن رصد ثلاث مراحل رئيسية تعكس التطور الهائل الذي حدث لمفهوم الإبداع على مدى العصور الماضية وهي:

المرحلة الأولى

وتمتد منذ أقدم العصور وقد ارتبط مفهوم الإبداع فيها بالأعمال الخارقة التي تقترن بالغموض وتستعصي على التفسير، ومن أبرز ما تميزت به هذه المرحلة الخلط بين مفاهيم

---

١ - عبد الرحمن هيجان، ضغوط العمل :مصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها، معهد الإدارة العامة، الرياض، ١٤١٩هـ، ص٨.

٢ - سعود النمر، السلوك الإداري، الرياض، جامعة الملك سعود، عمادة شئون المكتبات ١٤١٠هـ، ص٦٨.

الإبداع والعبقرية والذكاء والموهبة، والتركيز على دور الوراثة والفطرة على الإبداع، إضافة إلى ربط الإبداع ببعض الميادين مثل الرسم والأدب والهندسة ....وغيرها.

المرحلة الثانية:

بدأت مع نهايات القرن التاسع عشر، وقد اتسمت هذه المرحلة بظهور نظريات سيكولوجية حاولت تفسير الظاهرة الإبداعية، وحدوث تقدم في التمييز بين مفاهيم الإبداع والموهبة والتفوق، وانحسار عملية الربط بين الإبداع والغيبيات والخوارق، وانحسار الجدل حول أثر الوراثة في الإبداع، واتساع دائرة الاهتمام بالإبداع في مجالات العلوم الحياتية والطبيعية.

المرحلة الثالثة:

بدأت في منتصف القرن العشرين وامتدت حتى العصر الحاضر، وفيها أصبح ينظر لمفهوم الإبداع على أنه توليفة تندمج فيها العمليات العقلية والمعرفية ونمط التفكير والشخصية والدافعية والبيئة[١]، وقد انتشرت في هذه الفترة البحوث والدراسات التي تناولت الإبداع، ولعل من أسباب ذلك أن الحرب العالمية الثانية كانت قد استدعت بذل جهود عظيمة في الاختراع والتجديد والتحسين في مبادئ الحياة المختلفة، كما أن ظهور عصر الفضاء وتصاعد السباق فيه أكد على أهمية هذا الطلب، بالإضافة إلى تقدم الصناعة وتزايد الحاجة إلى مبدعين ومبتكرين، لذا ظهر في أوائل عام ١٩٥٠ م اهتماماً متزايداً بدراسة الإبداع، وذلك عندما ألقى (جيلفورد) خطابه الرئاسي في جمعية علم النفس الأمريكية وطالب فيه بالاهتمام بموضوع الإبداع، وترتب على ذلك تكثيف البحوث العلمية والدراسات التي تناولت الإبداع وبناء مقاييس للتعرف على الأفراد المبدعين[٢].

---

١ - فتحي جروان، الإبداع مفهومه - معاييره - نظرياته - قياسه - تدريبه – مراحله العملية الإبداعية، عمان، دار الفكر للطباعة والنشر، ٢٠٠٢ م، ص١٨.

٢ - عبد الله الصافي، التفكير الإبداعي بين النظرية والتطبيق، جدة، مطابع دار البلاد، ١٩٩٧م، ص١٨.

ثانياً: مفهوم الإبداع من الناحية اللغوية:

الإبداع كما جاء في لسان العرب من بدع يبدعه بدعاً وابتدعه :أنشأه وبدأه . وأبدعت الشيء اخترعته لا على مثال، وفلان بِد ع في هذا الأمر :أي أول لم يسبقه أحد. يقول تعالى"بديع السموات والأرض"، أي خالقهما ومبدعهما سبحانه وتعالى على غير مثال سابق.

فالإبداع لغة: هو استحداث أو ابتكار شيء جديد، فهو نقيض التقليد والمحاكاة واجترار المألوف.

ثالثاً: مفهوم الإبداع من الناحية الموضوعية

أن الإبداع ظاهرة معقدة متعددة الوجوه أكثر من اعتبارها مفهوماً نظرياً محدداً. لذلك اختلف العلماء في تحديد مفهوم الإبداع ، فلم يكن هناك تعريف محدد متفق عليه، ولعل ذلك يرجع إلى كثرة المجالات التي شاع فيها هذا المفهوم من جهة، وإلى اهتمامات الباحثين ومدارسهم الفكرية من جهة ثانية ، وتعدد جوانب الظاهرة الإبداعية وتعقدها من جهة ثالثة.إلا أنه وجد أن تعريفات الباحثين لمفهوم الإبداع تتمحور حول عدد من الأبعاد منها: التعريفات التي تنظر للإبداع من زاوية السمات أو الخصائص الشخصية للشخص المبدع ومنها : يعريف للإبداع بأنه "المبادأة التي يبديها الفرد في قدرته على التخلص من السياق العادي للتفكير وإتباع نمط جديد من التفكير" وهو يعتبر أن مصطلحات مثل حب الاستطلاع والخيال والاكتشاف هي مصطلحات أساسية في مناقشة معنى الإبداع

التعريفات التي تركز على الإمكانية الإبداعية أو الاستعدادات النفسية الكامنة للإبداع: كما تكشف عنها الاختبارات النفسية، ويعرف الإبداع على أساسها على أنه الاستعداد الكامن للتفوق أو التميز[1].

---

[1] - عبد المعطي عساف،"مقومات الإبداع الإداري في المنظمات المعاصرة" مجلة الإداري، العدد ع ٦٢، معهد الإدارة العامة مسقط، عمان، ١٩٩٥ م، ص١٨.

التعريفات التي تنظر للإبداع باعتباره عملية عقلية: حيث يؤكد هذا الاتجاه (توارنس) وهو أحد الأوائل الذي كرسوا حياتهم لقياس الإبداع ، فيعرف الإبداع بأنه : " العملية التي تتضمن الإحساس بالمشكلات والفجوات في مجال تكوين بعض الأفكار أو الفروض التي تعالج هذه المشكلات، واختبار هذه الفروض وإيصال النتائج التي توصل إليها المفكر إلى الآخرين "وقد عرف الإبداع على أنه " تنظيمات من عدد من القدرات العقلية البسيطة، وتختلف هذه التنظيمات فيما بينها باختلاف مجال الابتكار وتتمثل هذه القدرات في الطلاقة اللفظية والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات"[1]..

التعريفات التي تنظر للإبداع كناتج ، ومنها : تعريف للإبداع بأنه " قدرة الفرد على تجنب الروتين العادي والطرق التقليدية في التفكير مع إنتاج أصيل وجديد أو غير شائع يمكن تنفيذه أو تحقيقه." و يعرف بأنه:" الوحدة المتكاملة لمجموعة العوامل الذاتية والموضوعية التي تقود إلى تحقيق إنتاج جديد وأصيل، ذي قيمة من قبل الفرد أو الجماعة "

التعريفات التي تنظر للإبداع كأسلوب حياة: سواء بالإشارة إليه بأنه القوة التي تدفع الفرد إلى الاكتمال أو بالربط بين الإبداع وبين تحقيق الذات وتنميتها

وبملاحظة ما تتضمنه التعريفات السابقة لمفهوم الإبداع يمكن استنتاج الآتي:

أ. الإبداع ظاهرة معقدة جداً ذات وجوه أو أبعاد متعددة أكثر من اعتبارها مفهوماً نظرياً محدداً.

ب. الإبداع تقديم الجديد غير المسبوق.

ج. الإبداع هو نزعة تفوق وهو استعداد فطرى عند بعض الأشخاصي[illegible]نمى بالتدريب وتعلم المهارات والتعليم.

د. الإبداع هو استحداث أو ابتكار شيء جديد فهو نقيضالتقليد والمحاكاة واجترار المألوف.

ه. الإبداع تصرف يهدف إلى تحقيق إنتاج يتميز بالجدة والملائمة وإمكانية التطوير.

---

[1] - رشوان، حسين. الأسس النفسية والاجتماعية للابتكار، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، ٢٠٠٢ م، ص١٣.

و. الإبداع هو مجموعة الإجراءات والعمليات والسلوكيات التي تؤدى إلى تحسين المناخ العام في المنظمة وتفعيل الأداء الإبداعي من خلال تحفيز العاملين على حل المشكلات واتخاذ القرارات بأسلوب أكثر إبداعاً وبطريقة غير مألوفة في التفكير.

ز. قدرة عقلية تتفاوت من شخص لآخر ويمكن أن تظهر على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة.

ح. خروج عن المألوف في طريقة حل المشكلات التي تواجه العمليات الإدارية باستخدام عناصر المرونة والمخاطرة والقدرة على التحليل.

كما يمكن تضمين تلك الأبعاد والمحاور في تعريف شامل يلخص مفهوم الإبداع بطريقة ذات مدلول إداري واضح ، مثل تعريف للإبداع بأنه: " مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا ما وجدت بيئة مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتاجات أصيلة ومفيدة سواء بالنسبة لخبرات الفرد السابقة أو خبرات المؤسسة أو المجتمع أو العالم، إذا كانت النتاجات من مستوى الاختراقات الإبداعية في أحد ميادين الحياة الإنسانية."

ويؤيد الباحث حول شمولية هذا التعريف حيث يرى أنه تضمن جميع الأبعاد السابقة والتي تمثل في مجملها مكونات الإبداع وهي: (القدرات، الخصائص الشخصية، البيئة المناسبة، العملية الإبداعية، الإنتاج الإبداعي.)

ويرى أن الإبداع بمعناه الواسع هو "إيجاد حلول جديدة للأفكار والمشكلات والمناهج إذا ما تم التوصل إليها بطريقة مستقلة، حتى لو كانت غير جديدة على العلم والمجتمع"[1].

مفهوم الإبداع الإداري

ينطلق مفهوم الإبداع الإداري من المفاهيم العامة للإبداع ذاتها، فالإبداع في الإدارة متعلق بالأفكار الجديدة في مجال الإدارة وتطوير المنتجات وقيادة فرق العمل وتحسين

[1] - مهدي السامرائي، "التفكير الإبداعي لدى طلبة كليات التربية" المجلة العربية للتربية، مج ١٤ تونس، ١٩٩٤، ص١٩١.

الخدمات للعملاء، وكل وظائف الإدارة المعروفة. وهناك تعدد وتباين في وجهات النظر حول تحديد مفهوم الإبداع الإداري وماهيته ، فلا يوجد اتفاق بين العلماء حول تعريفه وماهيته ويعود ذلك إلى تعقد الظاهرة الإبداعية نفسها من جهة وتعدد المجالات التي انتشر فيها مفهوم الإبداع من جهة أخرى مما أدى إلى اختلاف المنطلقات النظرية لموضوع الإبداع بسبب تباين اجتهادات العلماء والباحثين واختلاف اهتماماتهم وكذلك مناهجهم العلمية والثقافية ومدارسهم الفكرية.

من جهة ثانية تواجه الباحثين مشكلة أخرى حول موضوع الإبداع الإداري وهي تعدد المصطلحات المرادفة له مثل الابتكار والاختراع والعبقرية والذكاء إلى درجة يصعب معها اختيار التعريف المناسب له. وعلى الرغم من غياب الإجماع على تعريف محدد للإبداع الإداري فان ذلك لا يعد غريباً حسب ما يراه حيث يقول إن محاولة الوصول إلى إجماع على تعريف محدد لهذا المصطلح ربما يتعارض مع فكرة الإبداع ذاتها[1].

ويشير قاموس (ويبستر) إلى الإبداع الإداري على أنه "الحالة التي تؤدي إلى تقديم شيء يتميز بالإبداع" .ويعني ذلك ضرورة أن يبدو العمل الإبداعي على شكل أصيل لم يكن معروفاً من قبل، سواء كان ذلك في مجال الإنتاج العلمي أو الميكانيكي أو الفني بجميع أشكاله.

كما يرى أن الإبداع الإداري مصطلح اقتصادي أو اجتماعي أكثر منه مصطلحاً فنياً وبناء على ذلك عرف الإبداع الإداري بأنه "تغيير وتعظيم حصيلة ونتاج الموارد والإمكانات، علماً بأن التغيير هو الذي يتيح دائماً الفرص لتحقيق الجديد فالإبداع المنظم يتكون من البحث والتحليل الهادف للفرص التي يتيحها التغيير لإبداعات اقتصادية أو اجتماعية."

والإبداع الإداري كما عرفه كل من بأنه "القدرة على تقديم إجابات فريدة لمشكلات مطروحة واستغلال الفرص المتاحة.

---

[1] - عبد الحميد، عبد المطلب."القيادات الإدارية في القرن الواحد والعشرين" ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر السنوي الثاني لأكاديمية السادات للعلوم الإدارية، القاهرة، ١٩٩٥ م، ص١٦.

وترى أن الإبداع الإداري هو "القدرة على إيجاد أشياء جديدة قد تكون أفكاراً، أو حلولاً، أو منتجات، أو خدمات، أو طرق وأساليب عمل مفيدة"

ويرى أن الإبداع الإداري هو " الأفكار والممارسات التي يقدمها المديرون والعاملون والتي تفضي إلى إيجاد عمليات إدارية وطرق وأساليب أكثر كفاءة وفاعلية في إنجاز أهداف الشركات والمؤسسات والدوائر، وأكثر خدمة للمجتمع"

ويشير الإبداع الإداري بقوله " قدرة الفرد على استخدام إمكانياته الذهنية أو العقلية والاستفادة من الإمكانيات والموارد المتوفرة أو الممكنة لتقديم أداة أو وسيلة أو فكرة أو منتج جديد نافع ومفيد للمنظمة وأعضائها وعملائها.

وبالرغم من تعدد التعاريف التي وضعت لتحديد المقصود بمفهوم الإبداع، إلا أننا نرى أنها جميعاً تصب في بوتقة واحدة، وتتفق على فكرة مؤداها أن الإبداع الإداري ببساطة هو التوصل لشيء جديد قد يكون خدمة أو سلعة أو نظرية أو أسلوب إداري أو اختراع جديد .كما أنه ليس من الضروري أن تكون جميع عناصر الشيء المبتكر جديدة تماماً، وإنما يكفي أن يكون الإبداع مجرد تأليف لأشكال قديمة، فالمبدع قد يستفيد من أفكار غيره ولكنه يوظفها توظيفاً جديدا، ويرى فيها معاني جديدة لم يسبقها إليه أحد. وبالرغم من أن مصطلح الإبداع الإداري يعد من بين أكثر المصطلحات شيوعاً في الوقت الراهن في أدبيات الإدارة، إلا أنه عندما يستخدم مقروناً بالمنظمة أو الإدارة كالإبداع الإداري، فإنه يحمل مضامين وتفسيرات متعددة تدخل فيها العديد من العوامل التي تضم السمات الشخصية والمهارات الذهنية للأفراد المبدعين إلى جانب المتغيرات التنظيمية التي تميز كل منظمة عن غيرها. وذلك يجعل من الصعب الوصول إلى تعريف محدد للإبداع الإداري يقبله كل الباحثين في هذا المجال .إلا أن هذه الصعوبة لا تعفي الباحث من صياغة التعريف الإجرائي للمفهوم الذي يتعامل معه[1].

---

[1] - عبد الرحمن هيجان، ضغوط العمل :مصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها، معهد الإدارة العامة، الرياض، ١٤١٩هـ، ص٨.

و يمكن للباحث أن يعرف الإبداع الإداري بأنه: " مزيج من القدرات التي تمكن الفرد من إنتاج فكرة جديدة، متميزة، قابلة للتطبيق، بهدف حل مشكلة أو تطوير نظام قائم أو إيجاد مفهوم أو أسلوب عملي لتنفيذ أعمال المنظمة، بشكل يكفل تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية".

والقدرات التي يعنيها الباحث في هذا التعريف هي :(الأصالة، الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات، قبول المخاطرة، التحليل والربط.

أهمية الإبداع الإداري

يمكن إجمال الإيجابيات التي توفرها ظاهرة الإبداع في التنظيمات على النحو التالي :

١. القدرة على الاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة، مما يجعل التنظيم في وضع مستقر إذ يكون لديه الاستعداد لمواجهة هذه التغيرات بشكل لا يؤثر على سير العمليات التنظيمية.
٢. تحسين خدمات التنظيم بما يعود بالنفع على التنظيم والفرد.
٣. المساهمة في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين في التنظيم عن طريق إتاحة الفرصة لهم في اختبار تلك القدرات.
٤. الاستغلال الأمثل للموارد المالية عن طريق استخدام أساليب علمية تتواكب مع التطورات الحديثة.
٥. القدرة على إحداث التوازن بين البرامج الإنمائية المختلفة والإمكانيات المادية والبشرية المتاحة.
٦. حسن استغلال الموارد البشرية والاستفادة من قدراتهم عن طريق إتاحة الفرصة لها في البحث عن الجديد في مجال العمل والتحديث المستمر لأنظمة العمل بما يتفق مع التغيرات المحيطة[1].

---

[1] - سعود النمر، مرجع سبق ذكره، ص١٠.

مكونات الإبداع الإداري

يتكون الإبداع الإداري من:

١. مراحل العملية الإبداعية .
٢. الإنسان المبدع: (سماته وخصائصه الشخصية، والقدرات الإبداعية (مظاهر الإبداع).
٣. المتغيرات التنظيمية (البناء التنظيمي،الإجراءات وأنظمة العمل،الاتصالات،نمط (القيادة،الحوافز ،التدريب).

وسيتم تناول كل من هذه المكونات بشيء من التفصيل على النحو التالي:

أولا: مراحل العملية الإبداعية

في هذا السياق سيتم الحديث عن ثلاثة نقاط أساسية هي: (مراحل الإبداع ،مراحل الإبداع

الإداري ، مستويات التفكير الإبداعي) بتحديد المراحل التي يمر بها الإبداع بأربع مراحل الإبداع : لقد قام وهي كما يلي:

وفي هذه المرحلة تحدد المشكلة وتفحص من : مرحلة الإعداد (التحضير جميع جوانبها، وتجمع المعلومات من الخبرة ومن الذاكرة ومن القراءات ذات العلاقة ويربط بعضها ببعض بصور مختلفة يمكن من خلالها تناول موضوع الإبداع أو تحديد المشكلة.

وفي هذه المرحلة يكون التفكير الواعي أو :مرحلة الاحتضان الاختمار العقل ليس عاملاً هاماً، فالأفكار الجديدة تكون مختزنة تحت مستوى الوعي النفسي أو العقلي منذ مرحلة التحضير السابقة. و هذه المرحلة قد تستغرق فترة طويلة أو قصيرة ، كما أنها تمثل أدق مراحل الإبداع وأهمها،لأنها المرحلة التي تشهد عمليات التفاعل وإرهاصاتها بكل ما تشمله من معاناة داخل الباحث، وتتداخل خلالها العوامل الشعورية واللاشعورية في شخصية الإنسان.

تتضمن هذه المرحلة إدراك الفرد العلاقة مرحلة الإشراق: الإلهام بين الأجزاء المختلفة للمشكلة، وانبثاق شرارة الإبداع، أي اللحظة التي تتولد فيها الفكرة الجديدة التي تؤدي بدورها لحل المشكلة .كما تتجسد فيها حالات أو خصائص الإبداع الذاتية التي تمثل فاصلاً فعلياً بين ما يمكن أن يقوم به أي باحث وبين ما يقوم به المبدعون، فالمرحلتان السابقتان بقدر أهميتهما وصعوبتهما، إلا إنهما في الواقع مرحلتين يمكن لأي باحث أن يمر بهما أما هذه المرحلة فلا يمر بها إلا المبدعون.

وهي آخر مرحلة من مراحل الإبداع ،ويتعين على الفرد :(verification) مرحلة التحقق المبدع أن يختبر الفكرة المبدعة ويعيد النظر فيها،ويعرض جميع أفكاره للتقييم ،وهي مرحلة التجريب للفكرة الجديدة المبدعة . ولهذه المرحلة وظيفة مشابهة لمرحلة التحضير، ففي مرحلة التحضير ومرحلة إثبات الحقيقة يتركز العمل الواعي لحل المشكلة.

وقد قدمت عدة اجتهادات من كثير من الباحثين في تحديد المراحل التي تجتازها عملية الإبداع فمثلا يُشير البعضإلى أنها تتكون من ست مراحل، لا بد من ممارستها في أي عمل من الأعمال الإبداعية عدة مرات دون التقيد بترتيب معين لهذه المراحل أو وقت معين وهذه المراحل هي : "الإلهام،التوضيح،الاستخلاص،الترشيح،التقييم،مرحلة تطوير الأفكار".

٢ مراحل الإبداع الإداري:

تزخر أدبيات الإدارة بالعديد من النماذج التي تتحدث عن الإبداع الجماعي في حل المشكلات والذي يتميز بإمكانية تطبيقه على المستويين ، ومن أشهرها نموذج (ويست) الاجتماعي والتنظيمي، ويتكون هذا النموذج من أربع مراحل هي :

مرحلة إدراك الحاجة إلى الإبداع : تدرك الجماعة الحاجة إلى الإبداع حين يكون هناك فجوة بين الأداء المتوقع والأداء الحالي، وبالتالي فإن التفكير الإبداعي يحدث كاستجابة لهذه الفجوة .أو حينما تدرك المنظمة أو الجماعة أهمية بعض الإبداعات كمطلب أساسي لاستمرار وبقاء المنظمة.

مرحلة المبادرة بطرح الأفكار الإبداعية : وتحتضن هذه المرحلة الاقتراحات الإبداعية للآخرين الذين يمثلون جماعة العمل وذلك بغرض حل المشكلة أو تحسين الوضع الراهن ولاشك أن لهذه المرحلة أهميتها في تفعيل العملية الإبداعية من خلال قبول الأفكار الإبداعية التي تسهم في حل المشكلة أو تقود إلى توليد أفكار إضافية أو رفضتلك الأفكار وبالتالي فقدت العملية الإبداعية جزءاً من وجودها.

مرحلة التطبيق : يتم في هذه المرحلة تبني وتوظيف الأفكار الإبداعية المرغوبة، ومن المتوقع في هذه المرحلة إجراء بعض التعديلات على الأفكار لتمكينها من التطبيق بنجاح.

مرحلة الثبات : وهي المرحلة التي يصبح فيها العمل الإبداعي أو الفكرة الإبداعية جزءاً اعتيادياً من المنظمة حيث يرتبط بثقافة ومعايير إجراءات الرقابة في المنظمة[1].

وهنا لابد من الإشارة إلى أن بعض الباحثين، يرى أن أي تصنيف لمراحل العملية الإبداعية يعتبر غير دقيق، وذلك لأن الإبداع لا يسير بالضرورة عبر خطوات ومراحل مرتبة ومتتالية كما يبدو من التصنيفات السابقة، بل هو عملية مستمرة ومتداخلة في مختلف اللحظات. ولا يلغي ذلك أهمية إدراك أن العمل الإبداعي قد يتم عبر خطوات منظمة أيضاً، خاصة على مستوى عمليات الإبداع الجماعي .

ويتفق الباحث مع هذا الرأي حيث أنه لا بد للعمل الإبداعي من خطوات منظمة لكن لا يشترط الترتيب والتوالي لهذه الخطوات فقد تتداخل أثناء العملية الإبداعية. فالباحث عندما ينظم طريقة بحثه في صورة مراحل محدودة لا يكون مخطئًا، بل يمثل ذلك مطلباً مهماً لعمليات البحث العلمي . فالإبداع قد يتحقق من خلال العمليات المنظمة ، إلا أن العمليات المنظمة لا تحقق الإبداع بالضرورة ، ولا بد لحدوث الإبداع من أن تعبر السمة الذاتية في عقل الإنسان عن نفسها ذات مرة ، وأن يكون الشخص المعني واعياً لذلك قادراً على التشبث به بوعيه الظاهر والعمل على تحقيقه .

---

[1] - عبد الرحمن هيجان، مرجع سبق ذكره، ص٢٥٢.

حاجة المنظمة للإبداع الإداري.

تعتبر الإدارة الإبداعية سمة من سمات المنظمات الحديثة في ظل المنافسة الشرسة و كذلك ديناميكية بيئة الأعمال وما تحمله من فرص و تهديدات و ظهور التكتلات الاقتصادية وبالتالي هناك مجالات كثيرة للإدارة الإبداعية سواء في بناء الاستراتيجيات أو في ابتكار الأساليب والأنظمة أو في تنظيم المهارات وقدرات العاملين أو في الاستجابات المحدثة لاحتياجات البيئة من سلع وخدمات، فهنالك مجالات متعددة ومتنوعة يمكن تقصيها وتحويلها إلى فرص إبداعية كبرى وتعظيم قدرات وإمكانات التنظيم الإداري وعلى ذلك فإن أهم أسباب حاجة المنظمات للإدارة الإبداعية ترجع إلى ما يأتي:

أ. تعتبر الإدارة الإبداعية عنصراً أساسياً في جميع نشاطات أي منظمة لرفع كفاءتها وإنتاجيتها، وبالتالي تحسين مخرجاتها سواء كانت منتجات أو خدمات.

ب. تعيش المنظمات الحديثة ظروف متغيرة ومعقدة فرضت الحاجة إلى الإدارة الإبداعية.

ج. تزايد المشكلات الإدارية والتنظيمية داخل المنظمات الحديثة يفرض التغيير والتطوير الذي يتطلب الإبداع في إحداثه.

د. تزايد حدة المنافسة الشرسة يفرض الحاجة إلى الإدارة الإبداعية لزيادة القدرة التنافسية.

ه. تقنيات الاتصالات وثورة المعلومات وشبكة الإنترنت وما تتيحه من قدرات غير مسبوقة نتج عنها العديد من المشكلات التي تواجهها المنظمات الحديثة الأمر الذي يتطلب إدارة إبداعية لحل هذه المشكلات.

و. العولمة والتعامل معها تتطلب إدارة إبداعية.

ز. حاجة الدول العربية المستمرة إلى الإدارة الإبداعية نابعة من كونها دول نامية تمكنها من مسايرة ركب التطور.

ح. وسيلة للتطوير والتجديد وابتكار طرق وحلول جديدة لمشكلات قائمة.

ط. يبرز الإبداع كمطلب أساسي من بين المطالب التي تكون الغاية العليا للظاهرة الإدارية حيث أن أية قيادة إدارية أو عملية إدارية تغفل عن الإبداع تحكم على نفسها بالتخلف والانغلاق والانهيار.

ي. تتميز بعض المنظمات بالكفاءة في مرحلة معينة وقد تتفوق على غيرها وللحفاظ على هذا التفوق ينبغي توفير مقومات الإبداع كوسيلة فعالة للدخول إلى عالم المستقبل[1].

أهم السمات التي يتميز بها الإداريون المبدعون:

أ. يجب أن يتميز الإداري المبدع بالرؤية الإبداعية التي تقوم على القدرة في تصور وتخيل البدائل المتعددة للتعامل مع المشاكل الموجودة، والقدرة على طرح الأسئلة الصحيحة، وليس من الغريب أن يصرف الفرد المبدع وقتاً أطول في تحليل المعلومات أكثر من الوقت الذي يقضيه في جمعها، وهو لا يمل من تجريب الحلول، ولا يفقد صبره بسرعة.

ب. يجب أن يتميز الإداري المبدع بالثقة بالنفس وبالآخرين لدرجة كبيرة والإداري المبدع يتوقع الفشل ولكنه لا يستسلم بسهولة.

ج. يجب أن يتميز الإداري المبدع بالقدرة على التعامل مع متطلبات ومقتضيات التغيير وتحمل المواقف الصعبة.

د. يجب أن يتميز الإداري المبدع بالمرونة والقدرة على التكيف والتجريب والتجديد، وأن يشك بالمسائل التي يمكن أن يعتبرها عامة الأفراد على أنها مسلمات .وقد يصل المطاف به أن لا يؤمن بالصواب والخطأ المطلق، إذ يعتبر أن تلك أمور نسبية تعتمد على المنظور والتصور الذي ينطلق منه الإنسان.

ه. يجب أن يتميز الإداري المبدع بالجرأة على إبداء الآراء وتقديم المقترحات اللازمة، لأن هذه الجرأة تنعكس على مناقشة التعليمات والأوامر الصادرة من المراجع العليا وهي صفة لا تتوافر في الأفراد المقلدين.

---

[1] - سيد عيد، مرجع سبق ذكره، ص١٢.

و. يجب أن يتميز الإداري المبدع بالاستقلالية الفردية . بحيث يجب ألا تفرض عليه سلطة الغير وألا يفرض سلطته على الآخرين .ويجب عليه أن يبتعد عن المؤثرات والمصادر التي تؤدي إلى تثبيط الروح المعنوية للأفراد العاملين الذين يشكلون الغالبية العظمى في أي منظمة[1].

القدرات الإبداعية أو القدرات المميزة للشخصية المبدعة:

لدى علماء النفس بأنها القوة المتوافرة فعلاً لدى الشخص، والتي تمكنه (Ability) تعرف القدرة من أداء فعل معين . والقدرات الإبداعية هي الاستعدادات العقلية التي يلزم توافرها للأشخاص حتى يقوموا بأنواع من السلوك الإبداعي . فالاستعداد هو قابلية الشخص لاكتساب قدر من الكفاءة بعد نوع من التدريب الرسمي أو غير الرسمي الذي يتراكم نتيجة لخبرات الحياة. والإبداع ليس قدرة واحدة بسيطة غير مركبة، و استخدام اصطلاح واحد للتعبير عن الإبداع لا ينبغي أن يفهم منه أنه يشير إلى شيء واحد، إذ لا يوجد شخصان مبدعان بنفس الطريقة، وبالإضافة إلى الفروق في درجة ما لدى الأفراد في كل عامل من عوامل الإبداع، هناك فروق كيفية في نوع النشاط الذي تتجلى فيه القدرات الإبداعية التي تعبر عن مكونات الإبداع.

ونستنتج من ذلك: أنه في حين تمثل السمات الإبداعية للفرد استعدادات معينة تكون مسئولة عن السلوك الظاهري له، فإن القدرات الإبداعية تتضح فيما إذا كان الفرد يملك القدرة على إظهار السلوك الإبداعي إلى درجة ملحوظة أم لا.

المتغيرات التنظيمية الباعثة على الإبداع الإداري:

تلعب المتغيرات التنظيمية دوراً هاماً في تهيئة المناخ المناسب للإبداع الإداري. وحيث أن المتغيرات التنظيمية الباعثة على الإبداع الإداري متعددة الأبعاد والجوانب فإن الحديث في هذه الدراسة سيتم عن أهم هذه المتغيرات من وجهة نظر الباحث، والتي تعمل على رفع مستوى أداء العاملين وتؤدي إلى ما يعرف "بالأداء الإبداعي" وهي:

---

[1] - محمد القريوتي، السلوك التنظيمي دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية، عمان، مطبعة بنك البتراء، ١٩٨٩م، ص٥٢.

١- البناء التنظيمي:

لكل منظمة بناء تنظيمي، يوضح تقسيم النشاطات والأعمال والواجبات والأقسام والإدارات، وتستلزم عملية البناء التنظيمي، تحديد أهداف المنظمة، ثم تحديد أوجه النشاطات المختلفة في العمل المطلوب، وتحديد العمليات المطلوبة في كل نشاط وتجميعها في وحدات إدارية، وتحديد الوظائف في كل عملية، مع تحديد واجبات كل وظيفة، والمؤهلات المطلوبة في شاغلها، وتعيين الأفراد وتكليفهم بالوظائف المطلوبة ومنحهم السلطات اللازمة، لكي يتمكنوا من ممارسة الواجبات الملقاة على عواتقهم، وتحديد العلاقة بينهم، مع توفير التسهيلات والإمكانيات الخاصة بالعمل، ويتضمن البناء التنظيمي لمنظمة ما وجود الهيكل التنظيمي وما يتطلبه من وضوح التصميم والمفهوم الذي بني عليه، ووضوح الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات وجهة المساءلة والمكافأة. بالإضافة إلى وجود مناخ العمل الملائم ، والمتمثل في درجة جيدة للاستقلالية والحرية الذاتية في اتخاذ القرارات ووجود اعتبارات للإبداع وتشجيع الأداء الجيد، مع الشفافية والصراحة في النقد، والنقد الذاتي البناء.

وتكمن أهمية البناء التنظيمي، في كونه أداة رئيسة تساعد الإدارة على تنظيم وتنسيق جهود العاملين للوصول إلى أهداف متفق عليها، مسبقاً. وهو يوفر الإطار الذي يتحرك فيه الأفراد، ومن خلاله يتم التوحيد، أو التفاعل بين الجهود والأنشطة المختلفة في المنظمة، ومن هذا المنطلق فان التنظيم الفعال الذي يتضمن هياكل تنظيمية مرنة تنساب فيها الاتصالات بسلاسة، وتشيع فيها اللامركزية وتفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات يمنح مساحة أفضل ويهيئ فرص اكبر للإبداع والابتكار عن طريق تطوير وتنمية الأفراد ،حيث يتاح لهم فرصة أداء أعمالهم بحرية واستقلالية في اتخاذ القرارات مما يشجع على التنافس[1] .

[1] - حسين حريم، السلوك التنظيمي وسلوك الأفراد في المنظمات، عمان، دار زهران للنشر والتوزيع، ١٩٩٧ م، ص١٧٥.

٢- أنظمة وإجراءات العمل:

تمثل أنظمة العمل مجموعة السياسات والقواعد والأساليب والإجراءات التي تحكم أنشطة المؤسسة لتحقيق أهداف محددة وتتكون أنظمة العمل من :

السياسات:هي القرارات والأحكام الشمولية التي تعتمدها الإدارة العليا في المؤسسة، ودرج على تسميتها(اللوائح) ويتم الاستناد إليها وفي إطارها يتم وضع واعتماد قواعد وأساليب وإجراءات العمل لكل نشاط..

القواعد والأساليب: هي أسس ومبادئ ثابتة تتعلق بنشاط محدد وتنبثق من السياسات، وتنطبق على الإجراءات وهي معايير عملية وتنفيذية تحدد كيفية التصرف في تطبيق الإجراءات.

الإجراءات: تمثل إجراءات العمل سلسلة من المهام المرتبطة ببعضها والمرتبة وفقا لتتابع حدوثها و التي تمثل في مجموعها الأسلوب المحدد لأداء العمل، وتساهم أنظمة وإجراءات العمل في تنمية روح الإبداع لدى العاملين إذا ما اتسمت باليسر والبساطة والابتعاد عن الروتين والتعقيد والتشدد في تنفيذ أنظمة وقواعد العمل.

وفي المقابل فان البيئة التنظيمية إذا ما اعتمدت على الإجراءات الروتينية واستخدام المركزية والحرفية في تنفيذ قواعد العمل خشية تحمل مسؤولية الخروج عن تلك القواعد، فسوف يكون ذلك كله عقبة في طريق تنمية الروح الإبداعية لدى العاملين ،الأمر الذي يفقد التنظيم فرصة استغلال مواهب هؤلاء العاملين وقدراتهم الخلاقة في تأدية أعمالهم.

وربما ينسى كثير من أصحاب القرار في المنظمات أن أنظمة وقوانين ، وتعليمات العمل ما هي إلا وسائل لتحقيق أهداف المنظمة وليس غاية بحد ذاتها، مما يجعلهم يركزون على التشدد في مراقبة المسائل الشكلية ، دون النظر لمدى مساهمتها في تحقيق الهدف المرجو منها. فمثلاً قد يكون المعيار في كثير من المنظمات لتقييم الموظف هو مدى انضباطه وانتظامه في الدوام الرسمي حضوراً ومغادرة .ورغم أن هذا المعيار أو العنصر له أهميته

إلا أن مجرد الالتزام بمواعيد الدوام الرسمية لا يؤدي إلى نتائج جيدة ،فقد يأتي الموظف في الموعد المحدد ويكمل دوامه الرسمي دون أداء عمل، وفي مقابل ذلك قد نجد بعض المنظمات لا تفرط في التركيز والتشدد في توضيح الأنظمة والقواعد والإجراءات اللازمة لسير العمل ،مما يفتح المجال أمام الأفراد لتطوير قواعد وإجراءات خاصة بهم تعكس في مجملها تعودهم على أداء الأعمال، وبمرور الوقت تصبح هذه القواعد مؤثرة بنفس تأثير القواعد والإجراءات المكتوبة ، مما يكون له اثر ايجابي على علاقة المرؤوسين بالرؤساء وتقوية الدافعية لأداء العمل بصورة إبداعية، وعلى العكس من ذلك تماما عندما يجبر العاملين على الخضوع لتلك الأنظمة و القواعد والإجراءات، ويصبح الالتزام الحرفي بها غاية بدلاً من كونه وسيلة مما يؤدي إلى وجود أثر سلبي على علاقة المرؤوسين بالرؤساء وضعف الدافعية للأداء الإبداعي[1].

٣- الاتصالات:

تقوم العمليات الإدارية على تبادل البيانات والمعلومات داخل المنظمات، ومن ناحية أخرى فإن المدير كقائد في عمله يحتاج لكي يحقق أهداف المنظمة إلى التوجيه، وكذلك يحتاج إلى أن يفهم العاملين معه ويوجه سلوكهم بشكل يضمن عدم تعارض هذا السلوك مع الأهداف التنظيمية، كما وتلعب الاتصالات الإدارية دوراً هاماً داخل الإدارات، فهي تحافظ على تدفق وانسياب العمل داخلها،فكلما كانت هناك أنظمة جيدة للاتصالات كلما زادت كفاءة العمل، وإذا كان الاتصال هاماً في حياة الفرد العادي فإنه لا يقل أهمية في حياة المنظمات صغيرها و كبيرها.

إن معظم مشكلاتنا اليوم ليست في عالم الأشياء و لكن في عالم الأشخاص و إن أكبر فشل للإنسان كان و ما يزال هو عدم القدرة على التعاون مع الآخرين و(فهمهم أي الإخفاق في عملية الاتصال. لذا يعتبر الأكاديميون كما أوردا (جرينبرج وبارون) أن الاتصالات هي الغراء الاجتماعي الذي يستخدم لتحقيق التماسك بين أجزاء المنظمة

---

[1] - عبد الرحمن هيجان، مرجع سبق ذكره، ص١٥.

وتحسين مستواها ، ويرى (السكران) أن الاتصالات الإدارية لها أهمية خاصة بالنسبة للمديرين تتمثل في الاعتبارات التالية:

أ. أنها تشغل جزء كبير من أعمال المديرين اليومية.

ب. تتوقف القدرة على تحقيق وانجاز الأهداف الخاصة بأية منظمة على كفاءة الاتصالات التي يقوم بها المديرين إضافة إلى الإمكانات المتاحة.

ج. الاتصالات تؤدي إلى ممارسة السلطة وتنظيم سير العمل بالمنظمات.

د. يعد الاتصال وسيلة هامة لتوحيد الجهود المختلفة في المنظمة وإحداث تغيير في سلوك العاملين وتوطيد العلاقة بينهم وبين المنظمة .

ه. يلعب الاتصال دورا بارزا في إيجاد الثقة والاحترام والتفاهم المتبادل وتوثيق العلاقات بين المستويات المختلفة في المنظمة.

و. إن للاتصالات تأثير كبير على وجهات نظر العاملين وأنماط تفكيرهم وروحهم المعنوية، فهم يفضلون الرؤساء الذين يستمعون لما يريدون قوله، ويشجعونهم على إبداء مقترحاتهم ويزودونهم بالمعلومات الملائمة لإتمام أعمالهم.

والمقصود هنا إيجاد نظم الاتصال التي توفر المعلومات الفعالة التي تؤدي إلى تحفيز وتنمية الأفكار والاقتراحات الإبداعية و الابتكارية ، فالمعلومات التي تتدفق يومياً في التنظيم لها اثر مهم في تنمية الاتجاهات الإبداعية بين العاملين ،بما تحمله من أفكار يجب الاستفادة منها في تحقيق أهداف المنظمة.

٤- نمط القيادة:تشكل القيادة محورا مهماً ترتكز عليه مختلف النشاطات في المنظمات العامة والخاصة على حد سواء ، فالقيادة الحكيمة والواعية أمراً لا غنى عنه لترشيد سلوك الأفراد وحشد طاقاتهم وتعبئة قدراتهم وتنسيق جهودهم وتنظيم أمورهم وتوجيههم الوجهة الصحيحة نحو تحقيق الأهداف والغايات المرجوة[١].

---

[١] - سعود النمر، مرجع سبق ذكره، ص١٠.

وتتمثل القيادة بالشخص الذي يقود جماعات العمل سواء كان رئيساً أو مديراً أو مشرفاً وعلى ذلك فان دراسة القيادة وتحديد دورها ورسالتها والعمل على تطويرها يعتبر تطوراً للعملية الإدارية والارتقاء بإمكاناتها وقدراتها لتحسين المناخ التنظيمي وتشجيعاً لإبداع العاملين ، تستوي في ذلك المنظمات البدائية الأولية والمنظمات الحديثة المعاصرة بسبب ما تفرضه التحديات الحالية والمستقبلية لما يعايشه العالم اليوم من ثورة متعددة الأبعاد والآفاق.. وتلعب القيادة دورها في تنمية و تعزيز الأداء الإبداعي، فالقائد المبدع ، هو شخص مجدد يبحث دائماً عن أهداف ووسائل جديدة ويوظف ذكاءه بشكل لا يخاف التجربة ،يرفض أن يكون سجيناً للروتين ،لا يكبل نفسه بقيود الإجراءات العقيمة ، نزعته استطلاعية ، يحدد خطواته المستقبلية وهو رجل يبحث دائما عن تركيبات جديدة و ترابطات نادرة للأفكار والأشياء.

إن الأداء الإبداعي للعاملين يحتاج إلى توفير المناخ التنظيمي الصحي وهو احد المهام الرئيسية للقياديين ، من خلال دورهم في صياغة التعاون أو أسلوب التعامل القائم بين الرئيس ومرؤوسيه من منطق أهمية العلاقات المتبادلة بينهما، حيث أن كل طرف من أطراف هذه العلاقة يؤثر في تحقيق حاجات ورغبات وأهداف الطرف الأخر. ويعتبر الرئيس هو الطرف الرئيسي في تحديد نوعية العلاقة ، إلا أن هذا لا يعني أن اتجاهات المرؤوسين لا تؤثر على تشكيل العلاقة بل بالتأكيد لها تأثير ، ولكن ليس بنفس قوة تأثير الرئيس ، حيث يظل هو المؤثر الرئيسي في تشكيل هذه العلاقة وتحديد مسارها.

وأن القيادة في المنظمات تؤثر تأثير حيوياً على إبداع الأفراد في أدائهم الوظيفي من خلال إتباعها لأسلوب المشاركة في إدارة الأفراد الذي يؤدي إلى تشجيع الأفراد على إظهار ما لديهم من قدرات إبداعية وإتباع الأسلوب القيادي الملائم مع مواقف الأفراد المختلفة.ويقاس نجاح القائد بمدى قدرته على تحقيق الأهداف عن طريق الاستخدام الأمثل لموارده البشرية والمادية ، فالقائد المستنير هو الذي يستطيع أن يقرب الفجوة بين أهداف التنظيم وأهداف المنتمين إليه مما يقود ذلك إلى تعزيز العملية الإبداعية في أداء العاملين.

ومن الأهمية بمكان أن يكون المديرون والرؤساء قدوة للعاملين في التفكير المتجدد،أو على الأقل الاهتمام بهم ، فلا نتوقع من المرؤوسين أن يفكروا تفكيراً متجدداً إذا كان رئيسهم يفكر بطريقة تقليدية أو يتشبث بالقديم ولا يلقي بالاً للتجديد ، وكذلك الحال بالنسبة للزملاء، بل يجب على المدير أن يهتم بالأفكار الجديدة والأداء الإبداعي، ويشجع على ذلك مستخدما عدة طرق ، على سبيل المثال تكليف الموظف الذي يأتي بفكرة جديدة بأن يقوم بالتخطيط لتنفيذها ويتولى تطبيقها مع تقديم العون الذي يطلبه من إمكانات مادية و معنوية،هذا جانب من أساليب التشجيع التي ينبغي أن يتبعها القائد لدعم الأداء والتفكير الإبداعي والابتكاري لدى العاملين[1].

إلى علاقة أو دور الرئيس بالإبداع ، ويرى أن هناك بيئة عمل ذات ويشير (براون) أنماط قيادية مختلفة تخلق بدورها أنواعا محددة من التابعين. وبناء على ذلك يكون التابع الذي يملك بعضاً من الإبداع هو نتيجة طبيعية لخصائص بيئة العمل الموجودة.ولتحديد مدى ارتباط علاقة الرئيس بالمرؤوس في مفهوم الإبداع في العمل ،لا بد من التعرف على ثلاثة مفاهيم أساسية هي:

أ. الإبداع في العمل: ويتألف الإبداع في العمل من مزج الأفكار والمفاهيم الجديدة من خلال إعادة التركيب والتشكيل من العناصر الموجودة في العمل.

ب. التمكين: فهو تمكين الفرد من اكتشاف ذاته وحدود قدراته وإمكاناته أو السعي إلى تطويرها.

ج. إدراك الفرد لعلاقات العمل: فهو قدرة الفرد على تمييز العلاقات والأشكال المختلفة في مجال عمله ثم قيامه بالجمع بينهم ،ثم العمل على تحقيق التجانس بين الأشياء المدركة سواء كانت مشاهدة أو محسوسة.

ويرى بعض الباحثين أن وجود القيادات أمر ضروري لأي نشاط اجتماعي سواء تعلق ذلك بتنسيق الجهود،أو تحفيز الأفراد،أو التوجيه للوصول إلى الأهداف المرجوة .وفي

---

[1] - علي عبد الوهاب،"القدرات الإبداعية للعاملين" مجلة الإدارة العامة، ع (٢٥)، الرياض، ١٤٢٠هـ، ص٤٧.

المقابل نجد بعضاً آخر من الباحثين لا يعتقدون بضرورة وجود قائد للجماعة ، وبخاصة الجماعة الإبداعية، حيث يرون أنها من الممكن أن تؤدي وظائفها بيسر وسلاسة، في حين وأن أي جماعة تحتاج في عملها إلى نوع من القيادة ، وأن أهمية القيادة للجماعات الإبداعية ينبغي أن يتركز حول دور هذه القيادة في تنمية وتشجيع العمليات الإبداعية والابتكارية في أدائها لعملها.

ويتفق الباحث مع رأي الهيجان في ضرورة وجود القيادة حتى للجماعات الإبداعية كحاضنة لإبداعاتهم وابتكاراتهم وتوجيهها لتصب في الأداء الإبداعي العام للمنظمة. كما وتؤثر طبيعة الإشراف تأثيراً مباشراً على أداء الموظفين لواجباتهم الوظيفية ، حيث أن النمط القيادي السائد له تأثير واضح في تحديد نوعية المناخ التنظيمي ، فان كان نمط الإشراف تسلطياً فان ذلك سيؤدي إلى مناخ تنظيمي غير صحي للعاملين ، حيث يحد من إبداعاتهم ومساهمتهم في تحسين الأداء[1].

وعلى ضوء ما سبق نرى أن القيادة تلعب دوراً هاما وحيوياً في تنمية وتحفيز التفكير الإبداعي والابتكاري في أداء العاملين ولتحقيق ذلك يجب أن تتولى القيادات الإدارية والمنظمات العمل على تحسين العمل القيادي من خلال إيجاد أنظمة وآليات تخلق معاملة موضوعية مع الأفراد وتبادل الرأي والثقة، وتشجيع التفكير الابتكاري والإبداعي والتركيز على أن الوظيفة ليست وجاهة اجتماعية أو امتيازات مادية بل يجب النظر إليها على أنها مسؤولية ،الأمر الذي يساعد على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين عن أعمالهم ويحقق ما تسعى إليه المنظمات لإيجاد مناخ تنظيمي ملائم والحصول على الأداء الأكفأ والمستنير للوصل إلى أهدافها وتحقيق نموها وتطورها واستمرارها.

٥- الحوافز:

تعتبر الحوافز إحدى الوسائل التي تهدف إلى حث الأفراد على العمل بكفاءة وفاعلية ، وعلى ظهور واستمرار الإبداع الإداري في المنظمات، فالحوافز لها أثرها على تشجيع

[1] - عبد المعطي عساف، مرجع سبق ذكره، ص٢٢٥.

الموظفين على الإبداع والمبادأة والتجديد، وبذل مزيد من الجهد في الانجاز وزيادة الطلاقة الفكرية والإنتاجية.

أن المحور الجوهري للمنظمات الإدارية المتميزة يقوم على تبنيها لبيئة تنظيمية تعطي الاتجاهات الإبداعية شرعيتها، وتبلورها في منهجين فكري وعلمي يقومان على قيم وممارسات وظيفية تغرس وتؤصل الإبداع كهدف متجدد ومطلوب وتؤصل ذلك من خلال حوافز وأساليب ونظم تعمق إيمان العاملين بهذه المبادئ.

وتعتبر الحوافز مقوماً رئيسياً في المنظمات المبدعة بل وركيزة أساسية لوجود الإبداع وتنميته في هذا المجال، ولا ينبغي الاهتمام فقط بوضع الحوافز، بل لابد من ربطها بالأداء والإبداع بحيث توضع معايير محددة وعادلة وموضوعية حتى تؤتي تلك الحوافز ثمارها المرجوة.

ويجب ألا يغيب عن البال أن الحوافز قد يكون لها نتائج سلبية إذا استخدمت بطرق تنتفي فيها العدالة والموضوعية، وهذا يشير إلى أن استخدام الحوافز ليس بالضرورة دائماً يؤدي إلى نتائج إيجابية، مثل مكافأة موظف متسيب بدلاً من الموظف القائم بوظيفته على الوجه المطلوب، إلا أنه من المهم التعرف على حاجات الأفراد ومحاولة استثارتها ودفعها من خلال الحوافز وسواء كانت مادية أو معنوية فللحوافز دور واضح في تشجيع الموظفين على الإبداع والمبادأة والتجديد، وتعتمد علاقة الحوافز بالإبداع على ظروف منحها وهدفها فإذا ارتبطت بأهداف محددة فإنها تصبح ذات أثر مهم على الإبداع، أما إذا ضعفت العلاقة بين الحوافز والأداء المتصل بالإبداع فيكون أثره ضعيفاً أو معدوماً.

ويقتضي نظام الحوافز السليم أن تكون هنالك مقاييس عادلة وموضوعية لقياس الإبداع، مع تحديد اختصاصات وواجبات الوظائف التي يشغلها الأفراد تحديداً واضحاً، وتلعب الحوافز المادية والمعنوية دوراً مهماً في تشجيع الإبداع الإداري فالحوافز المادية مثل المكافآت والرواتب المجزية تحرك جهود الأفراد نحو أهداف معينة تسعى المنظمة إلى تحقيقها، وتتمثل في حسن استغلال إمكانات وطاقات الأفراد الإبداعية لأن الفرد يرى

نتيجة مادية ملموسة مرتبطة بسلوكه . والفرد عندما يكافأ على أفكاره الجيدة يقدم المزيد منها، أما إذا كان الجزاء سلبياً أو متأخراً أو غير عادل، أو لا يتناسب مع هذا الجهد المبذول، فالاحتمال الأكبر أن يصاب الفرد بإحباط ويمتنع عن تكرار هذا السلوك الذي أدى إلى هذه النتيجة. كما أن الحوافز المعنوية تؤثر بدرجة كبيرة على الإبداع لأن الفرد بحاجة إلى الاعتراف بجهوده من خلال تقدير رؤسائه وزملائه[1].

وتعد الثقة بالعاملين من أهم الحوافز و العوامل الرئيسية التي تساهم في كفاءة وفعالية مجموعات العمل، فالثقة تعتبر عاملاً أساسياً في الإدارة الناجحة ،فحينما يشعر العاملون بالثقة فسوف يبذلون قصارى جهدهم لتحسين أداءهم ،فالعاملون الذين يثقون بأن مديرهم يسعى فعلاً لمصلحتهم ويثق فيهم سيكونون متحفزين أكثر للعمل. وعلى العكس تماماً إذا ما شعر العاملون بعدم الثقة بهم سوف لن يهتموا بعملهم خشية أن يعملوا أكثر من المطلوب بدون اخذ الموافقة على ذلك ،ومن أهم الفوائد التي تجنيها المنظمة التي تثق بالعاملين لديها هي أن العاملين سوف يعملون بأقصى ما في وسعهم ليكونوا أهلاً لثقة المنظمة.كما ويعتبر زرع الثقة في نفوس العاملين من أهم أشكال التحفيز الذاتي، وفي الممارسة العملية يتمثل زرع الثقة في نفوس العاملين بمشاركتهم في اتخاذ القرارات وتفويض السلطات المناسبة لانجاز العمل باستقلالية وفاعلية.

ومن ناحية أخرى عندما يولي القائد الثقة لمرؤوسيه فان ذلك سيساعد على تهيئة المناخ المناسب لتنمية وفعالية التفكير والأداء الإبداعي ، مما يساعد في رفع روحهم المعنوية الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق طموحاتهم و رغباتهم في الرقي والتقدم والوصول إلى أهداف المنظمة بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية.

وفي المقابل فان عدم ثقة بعض المديرين أو الرؤساء بأنفسهم يجعلهم يحجمون عن منح الثقة للعاملين لديهم ، ويحرصون على إبقاء الأمور المركزية بأيديهم، بحيث يحتكرون حق اتخاذ القرارات بأيديهم،ولا يمنحون الفرصة لأي نوع من المشاركة من قبل العاملين، بل

---

[1] - علي عبد الوهاب، مرجع سبق ذكره، ص١٢.

قد يعمد بعضهم إلى محاولة كتم أنفاس الأشخاص المبدعين ،حتى لا يلفتوا أنظار الإدارة العليا لقدراتهم الأمر الذي يشهر الموظف صاحب الآراء الجيدة، حيث يرى بعض القادة في ذلك تهديداً لمكانتهم الوظيفية ،إذ يفضل مثل هؤلاء أن تعتمد المنظمة عليهم اعتماداً مطلقاً.

٦- التدريب:

يعد التدريب في عالم المجتمعات والمؤسسات المعاصرة أداة التنمية ووسيلتها كما أنه الأداة التي إذا أحسن استثمارها وتوظيفها تمكنت من تحقيق الكفاءة والكفاية في الأداء والإنتاج وقد أظهرت نتائج العديد من الأبحاث أن للتدريب دوراً أساسياً في نمو الثقافة والحضارة عامة وتبرز أهمية ذلك باعتباره أساس كل تعلم وتطوير وتنمية للعنصر البشري ومن ثم تقدم المجتمع وبنائه ، كما ويعتبر التدريب احد العوامل الهامة الذي يساعد على الإبداع الإداري والأداء الوظيفي المميز خصوصاً وأن المنظمات على مختلف أنشطتها تواجه تغيرات وتطورات عديدة في ظل الاتجاه المتزايد نحو العولمة[1].

---

[1] - مهدي السامرائي، مرجع سبق ذكره، ص١٥.

الفصل السادس عشر

التغيير والتطوير التنظيمي

أولاً: التغيير التنظيمي:

مفهوم التغيير التنظيمي:

لقد تعددت وتنوعت مفاهيم التغيير التنظيمي، فمن الباحثين من ركز على التكنولوجيا المستخدمة في تعريفه للتغيير، ومنهم من ركز علي المنظمة والبيئة التنظيمية والسلوك التنظيمي، ومنهم من ركز علي الاستراتيجيات والخطط وإجراءات وقواعد العمل بهدف التكيف وتحسين الأداء.

من الناحية اللغوية التغيير مشتق من الفعل غَيّرَ، وغَيّرَهُ: حَوّلَهُ وبَدّلَهُ، كَأَنَهُ جَعَلَهُ غَيَرَ ما كَانَ. وفي التنزيل العزيز:﴿ذَلِكَ بِأَنَ الله لَمْ يَكُ مُغَيرًا نِعْمَةً أَنْعَمَهَا عَلَى قَوْمٍ حَتَى يُغَيرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ﴾ (الأنفال، الآية ٥٣) ، ومعنى يغيروا ما بأنفسهم هو حتى يُبَدِلُوا ما أمرهم الله. ويقال تغايرت الأشياء يعني: اختلفت، وغَـَيَر عليه الأمر: حَوَلَهُ[١]. أما التنظيم فهو مصدر فعل نَظَمَ، والنظم التأليف، وضم شيء إلى آخر، ونظم اللؤلؤ ينظمه نظماً ونظاماً أي جمعه فانتظم[٢]. والتغيير التنظيمي من هذا المنطلق يعني إعادة تنظيم مكونات الشيء لتحسين أدائه.

ويعتبر التغيير ظاهرة طبيعية تقوم على عمليات إدارية متعمدة، ينتج عنها إدخال تطوير بدرجة ما على عنصر أو أكثر، ويمكن رؤيته كسلسلة من المراحل التي من خلالها يتم الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع الجديد. ومن منظور الاقتراب التنظيمي للمنظمة، أي باعتبارها نظاما يتكون من مجموعة أنظمة فرعية تتفاعل فيما بينها، وكونها تتواجد في

---

١ أبو الفضل جمال ابن منظور: لسان العرب، دار صادر، بيروت، لبنان، ١٩٩٢، ص٣٣٢٥

٢ الفيروز آبادي ومجد الدين محمد يعقوب: القاموس المحيط، ط٢، مؤسسة الرسالة، بيروت، لبنان، ١٩٨٧، ص٣٤٦

نظام خارجي يتكون بدوره من أنظمة فرعية أخرى اشمل (اقتصادية، سياسية، اجتماعية...)، فان أي تغير يحصل في هذه الأنظمة ينعكس في تغير المنظمة بالضرورة.

وتسعى المنظمات دوما إلى الحفاظ على توازنها والتعايش مع بيئتها قدر المستطاع، ولكن قد يعترض مسيرتها بعض المعوقات التي تفرض عليها العمل على إجراء تغييرات مختلفة، سواء في أنماطها أو هيكلتها أو حتى أنشطتها، لهذا يتعين على المنظمات، من أجل ضمان بقائها، أن تسعى دوما لفهم المحيط والتغيرات الحاصلة فيه ومحاولة وضع استراتيجيات للتأقلم معه. والفكرة المسيطرة في نظرية الإدارة الحديثة تتمثل في فهم وإدراك وخلق التغيير والتكيف معه، كما أن جوهر مهمة الإدارة اليوم أصبح يتمثل في استخدام المنطق والتنبؤ العلمي بدلا من الفوضى؛ حيث ينظر إلى التغيير الآن على أنه المفتاح الأساسي لنجاح المنظمات وتميزها تنافسيا[١].

وللتعرف على المعنى **الاصطلاحي** للتغيير التنظيمي نعرض مجموعة من التعريفات كما يلي:

التعريف الأول: التغيير التنظيمي هو "التحول من نقطة التوازن الحالية، إلى نقطة التوازن المستهدفة، وتعني الانتقال من حالة إلى أخرى في المكان والزمان"[٢].

التعريف الثاني: التغيير التنظيمي هو "إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر آخر من عناصر العمل التنظيمي بهدف: ملائمة أوضاع التنظيم وأساليب عمل الإدارة وأنشطتها مع تغييرات وأوضاع جديدة في المناخ المحيط به، أو استحداث أوضـاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة تحقق للتنظيم السبق على التنظيمات الأخرى"[٣].

---

١ دافيد س ويلسون: إستراتيجية التغيير، ترجمة تحية سيد عمارة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، الطبعة الأولى، ١٩٩٥، ص٢١

٢ عثمان فاروق السيد: قوى إدارة التغيير في القرن الحادي والعشرين، دار الوفاء للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، المنصورة، مصر، ٢٠٠٠، ص٩

٣ أحمد ماهر: السلوك التنظيمي - مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الطبعة٠٧، القاهرة، مصر، ٢٠٠٠، ص٤٣٢

التعريف الثالث: التغيير التنظيمي هو "عملية مدروسة ومخططة لفترة زمنية طويلة عادة، وينصب علي الخطط والسياسات أو الهيكل التنظيمي، أو السلوك التنظيمي، أو الثقافة التنظيمية وتكنولوجيا الأداء، أو إجراءات وظروف العمل وغيرها، وذلك بغرض تحقيق المواءمة والتكيف مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للبقاء والاستمرار والتطور والتميز"[١].

التعريف الرابع: التغيير التنظيمي هو "استجابة ونتيجة طبيعية للتغيير الذي يحدث علي التنظيمات، والقدرة علي التكيف والاستجابة، وهو حالة لإيجاد التكيف والتوازن البيئي للتغييرات التي تحث في المناخ المحيط"[٢].

التعريف الخامس: التغيير التنظيمي هو " عملية تغيير ملموس في النمط السلوكي للعاملين وإحداث تغيير جذري في السلوك التنظيمي ليتوافق مع متطلبات مناخ وبيئة التنظيم الداخلية والخارجية، وأن المحصلة النهائية لتغيير سلوك التنظيم هي تطويره وتنميته"[٣].

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن استخلاص السمات والخصائص المميزة للتغيير التنظيمي والتي تتمثل فيما يلي:

أولا – يتضمن التغيير التنظيمي أي انحراف عن الماضي، وقد يكون هذا التغيير تلقائي يحدث بطبيعته دون تخطيط أو توجيه، أو قد يكون تغييرا مخططا يمكن ضبطه وتوجيهه نحو أهداف مقصودة ومحددة مسبقا، ويتضمن التغيير جانبا أساسيا بالنسبة للإدارة، يتضمن زيادة قدرة الفرد والتنظيم علي التكيف مع البيئة الجديدة، والاستجابة لمتطلباتها بشكل مناسب وفعّال.

ثانيا– تستخدم عملية التغيير التنظيمي مفهوم نظرية النظم كأساس لمحاولات إحداث التغيير. وتعتبر المنظمة شبكة من النظم الفرعية المتداخلة، وبالتالي فإن الفرد أو الجماعة

---

١ ثابت عبد الرحمان إدريس: المدخل الحديث في الإدارة العامة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ٢٠٠٣، ص٣٦٢

2 Jean Pierre et Amassasse Poulot: Stratigor Politique Générale Stratégie- Structure-Décision- DUNOD، 3ém éditions، paris، 1997، p340

3 Wind،J and Main،Y: Driving Change - How The Best Companies Are Preparing For The 21 ST Century، kogah page، London، 1999، p18

أو أي وحدة تنظيمية أخرى ينظر إليها علي أنها وحدة مستقلة عن الأحداث الأخرى تؤثر وتتأثر بما حولها، والمنظمة تعتبر نظاما فرعيا في نظام اكبر هو البيئة الخارجية أو المناخ الخارجي، بمعني أن جهود التغيير دائمة ومستمرة لمجابهة التغييرات المتكاملة في البيئة الخارجية، وأن أي تأثير علي أي نظام أو فرع داخلها يؤدي بالتالي إلي مزيد من التغييرات في فروعها أو نظمها الأخرى، وبالتالي داخل البيئة الداخلية للمنظمة ككل.

ثالثا- يستهدف التغيير التنظيمي زيادة فعالية المنظمة، وتحديد المواءمة المرغوبة مع بيئتها، مما يجعل المنظمة قادرة على التعامل الفعال مع الفرص والقيود التي تواجهها.

رابعا- أن الإدارة الفعّالة للتغيير تستلزم وجود جهاز لرصد كافة التغييرات التي تحدث في البيئة الخارجية للمنظمة، وتحديد البدائل المناسبة للتعامل مع هذه التغييرات.

خامسا- يتم تأسيس المدخلات في برنامج التغيير التنظيمي على ضوء المعرفة بالعلوم السلوكية، مثل دافعية الأفراد، الاتصالات، العلاقات بين الأفراد والجماعات، وغيرها من النواحي السلوكية التي يتوقف عليها التغيير التنظيمي بدرجة كبيرة.

سادسا- لا تقتصر مسؤولية التغيير على الإدارة العليا فقط، وإنما تمتد لتشمل كافة المستويات الإدارية والوحدات التنظيمية بالمنظمة ويتوقف نجاح عملية التغيير التنظيمي على كفاءة توزيع المهام والمسؤوليات علي الإدارة العليا من جانب وجميع العاملين بالمنظمة من جانب آخر.

مما سبق يمكن تعريف التغيير التنظيمي إجرائيا بأنه جهود مخططة ومدروسة للتدخل في أسلوب عمل المنظمات بهدف إحداث تغييرات نوعية في المجالات السلوكية والتنظيمية، هدفها تحسين الأداء في بيئة العمل وتنمية قدرات العاملين وتحسين الهياكل التنظيمية من خلال استحداث إدارات مؤهلة وقادرة على التعامل مع المستجدات، ويتم ذلك بالاستعانة بالمعرفة بالعلوم السلوكية، مثل دافعية الأفراد، الاتصالات، العلاقات بين الأفراد والجماعات، وغيرها من النواحي السلوكية التي يتوقف عليها التغيير التنظيمي بدرجة كبيرة.

II- دواعي وأهداف التغيير التنظيمي:

في ظل التحولات العميقة التي يشهدها الاقتصاد العالمي، والذي وصف بأوصاف شتى: اقتصاد المعرفة، الاقتصاد الرقمي، اقتصاد المعلومات...، والتي انعكست بوضوح على قطاع الأعمال، لم يعد هناك مكان للتسيير التقليدي الذي يقوم على قرارات فردية يتخذها صاحب المنظمة (أو المدير)، حيث المعلومات كانت محدودة والأدوات والآليات متواضعة نسبيا والهياكل أقل بساطة، فالأسواق اليوم أصبحت مُعَولمة، ودورات حياة المنتجات تقلصت، وظاهرة المنظمات العابرة للقارات تنامت (المنظمة الشبكة)، واتخاذ القرارات أصبح يعتمد أكثر فأكثر على الأنظمة الخبيرة... إلى غير ذلك من التحولات، وهذا يجعل من التغيير لا مناص منه.

أولا- الحاجة إلي التغيير التنظيمي:

بصفة عامة الحاجة للتغيير في المنظمات خاصة العمومية منها، تظهر على الأقل لمواكبة الحركة الدائبة للتغييرات الاقتصادية وقوى المنافسة، فمن الضروري أن يتوافر لدى المنظمات الدافع الذاتي لإحداث التغيير، فإذا لم يعتقد أعضاءها بحتمية التغيير فلن يتوافر لديهم الالتزام بنتائجه، وبالتالي لن ينجح برنامج التغيير في تحقيق أهدافه.

وتكمن أهمية التغيير في كونه بات من أهم متطلبات التقدم والتطور لمنظمات اليوم، ولم يعد ينظر إليه كوسيلة تستخدمها بعض المؤسسات تبعا لظروف معينة، التي ما إن تمر حتى تعود كل الجهود المبذولة إلى حالة الركود والاستقرار، فما يمكن ملاحظته في الوقت الراهن من تنافس كبير بين المنظمات لتحقيق الاستقرار والنجاح، وهو ما أدى بها إلى حركة دائبة لا تهدأ مع التغيير والتطوير، لأن الصفة والسمة المشتركة بين المنظمات المعاصرة، هي ضرورة التغيير والتطوير لمواكبة التغييرات المختلفة في محيطها الخارجي.

وتتولد الحاجة إلى التغيير التنظيمي نتيجة العوامل التالية:

- يمكن القول أن العولمة تؤسس لحكم شمولي يسود العالم في جميع ميادين الحياة ويساعدها على ذلك تفوقها التكنولوجي والمعلوماتي من خلال النمو المتسارع

والانفجار الكمي والنوعي للمعلومات والمعرفة (The knowledge explosion) وظهور حدّة المنافسة على الإنتاجية والنوعية[1].

- زيادة حدة المنافسة الخارجية خاصة في ظل ما يطلق عليه بالعولمة وانفتاح الأسواق على بعضها، وانضمام الكثير من الدول للمنظمة العالمية للتجارة (OMC)[2].
- متطلبات الجودة الشاملة (TQM).
- زيادة القوة التي يتمتع بها العملاء والمستهلكون وسيادة عصر التوجه للعميل واحترام المستهلك والعمل على إرضاءه.
- التغير المستمر في رغبات وأذواق المستهلكين.
- الارتقاء بمستوى جودة الخدمة وزيادة رضا المستهلك.
- ارتفاع الأهمية النسبية لقطاعات الخدمات على حساب القطاعات الإنتاجية.
- متطلبات التجارة الدولية؛ حيث يقتضي العمل والتنافس في المجال الدولي فرصا ومشكلات عديدة، ويجب أن تكون لدى المؤسسات القدرة على التنافس والتكيف مع الفوارق الثقافية وأساليب الاتصال وأخلاقيات العمل وإجراءاته.
- التغيرات المستمرة في سوق القوى العاملة على جميع المستويات سواء من ناحية العدد (الكم)، أو التركيب النوعي للكفاءات وهذا نظرا للتغيير المستمر في هيكل ونظم التعليم والتنمية والتدريب[3].

ثانيا- أهداف التغيير التنظيمي:

لابد وأن يكون للتغيير المخطط والمدروس أهداف محددة يسعى إلى تحقيقها، وبصفة عامة فإن أهداف التغيير تتلخص في الآتي:

- الارتفاع بمستوى الأداء وتحقيق مستوى عالي من الدافعية ودرجة عالية من التعاون، وأساليب أوضح للاتصال وخفض معدلات الغياب ودوران العمل والحد من الصراع وتحقيق التكاليف المنخفضة[1].

---

١ الطيب ولد لعروسي: العولمة إرث غربي مخيف، مجلة الفيصل، العدد٣٥٥، فبراير ٢٠٠٥، الرياض، السعودية، الدار العربية للطباعة والنشر، ص١١٢

٢ مصطفى محمود أبو بكر: دليل المدير المعاصر - الأدوار- المهارات - الصفات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ٢٠٠١، ص٣٢١

3 Serge Raynal: le Management par projets « Approche stratégique du changement »، 3éme édition، Editions d’organisation، paris، 2003، p 39

- إحياء الركود التنظيمي وتجنب التدهور في الأداء، وتحسين الفعالية من خلال تعديل التركيبة التنظيمية.
- التخلص من البيروقراطية والفساد الإداري.
- خلق اتجاهات إيجابية نحو الوظيفة خاصة العمومية منها وتنمية الولاء لدى العاملين.
- تخفيض التكاليف من خلال الكفاءة وفعالية الأداء وحسن استخدام الموارد البشرية للآلات المتاحة، والموارد، والطاقة، ورأس المال.
- زيادة قدرة المنظمة على الإبداع والتعلم.
- بناء محيط محابي للتغيير والتطوير والإبداع.
- تطوير قيادات قادرة على الإبداع وراغبة فيه.
- خلق اتجاهات إيجابية نحو الوظيفة العامة وتنمية الولاء لدى العاملين.
- تحسين الانطباع الذهني لدى الرأي العام عن المنظمة[٢].
- يجب أن يستند البرنامج على الافتراض بأن مستوى الفعالية التنظيمية والأداء الفردي يرتقيان بالقدر الذي يتيح تحقيق التكامل الأمثل بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية[٣].
- زيادة مقدرة المنظمة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها وتحسين قدراتها على البقاء والنمو.

ومنه يمكن القول أنه من المهم أن تطور كل منظمة قدرتها على التكيف مع البيئة بدافع التعامل معها، وهذا ما يجعل من التغيير يتطلب إدارة خاصة في المنظمة لتطوير وتنمية حوافز عمالها، وبالتالي تطوير وتنمية كفاءتها الكلية، وهذا ما يسمى"بالمنظمة المتفاعلة"[١].

---

1 Giordano Yonne: Communication et organisationnelle reconsidération par la théorie de la structuration، revue de gestion des ressources humaines، France، 26-27 mai، 1998، pp20-35

٢ سعيد يس عامر: إستراتيجيات التغيير وتطوير المنظمات، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، لقاهرة، مصر، ١٩٩٢، ص٣٧

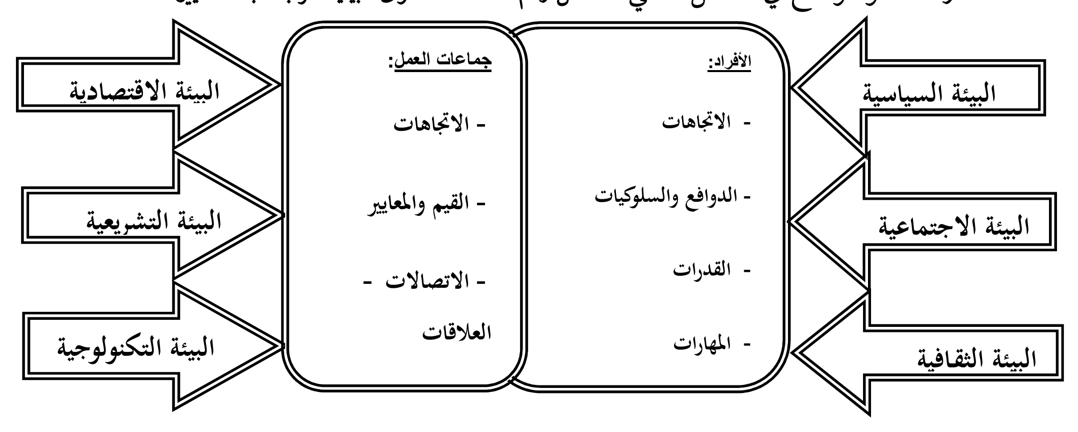
٣ أندرو دي سيزولاقي ومارك جي والاس: السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة أبو القاسم أحمد، الإدارة العربية للبحوث، المملكة العربية السعودية، ١٩٩١، ص٥٤٤

III- مصادر وقوى التغيير التنظيمي:

تظهر الحاجة للتغيير نتاج عوامل داخلية أو خارجية بالنسبة للمنظمة، فالعوامل الداخلية هي تلك تنطلق من احتمالات حدوث اضطرابات تنظيمية، وتشمل تلك المعطيات المتمثلة في محاولات التغيير، مثل تغيير الأهداف التنظيمية، وانخفاض الإنتاجية وارتفاع التكاليف، والمناخ التنظيمي غير المواتي، أما العوامل الخارجية فتشير إلى تلك القوى الموجودة في البيئة الخارجية للمنظمة والتي من شأنها أن تفاقم من عدم اليقين الذي ينبغي أن تواكبه المنظمة، وتشمل التغيير في المعرفة أو التقنية أو الفرص الاقتصادية والإطار الهيكلي للقوى السياسية، والاعتبارات البيئية، والعوامل الاديولوجية الثقافية[٢].ويمكن تقسيم القوى المرتبطة بالتغيير إلى قوى داخلية وأخرى خارجية.

أولا- القوى الخارجية للتغيير:

تعد القوى الخارجية أكثر تأثيرا في المنظمة من القوى الداخلية لاتساع مجالها وصعوبة التنبؤ بأبعادها، وذلك أمر طبيعي نظرا للمتغيرات المتسارعة في البيئة التي تعمل فيها المنظمات، لذلك وجه الكتاب والباحثين اهتماما كبيرا لهذه القوى التي يصعب التحكم أو السيطرة عليها أو التنبؤ بها، وتتعدد هذه المصادر كما هو موضح في الشكل التالي: **الشكل رقم (٠١): القــوى البيئية المرتبطة بالتغــيير**



المصدر: مصطفي محمود أبو بكر: دليل المدير المعاصر - الوظائف - الأدوار، المهارات، الصفات، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠١، ص ٣٢٦

---

1 Gareth Morgan: l’mage de l’organisation ،traduit par Solange chevrier_ voue et Michel، 4emééditionء Esaka édition، paris، 1983

2 Albraak Abdurrahman: Organizational change and innovation، unpublished scientific research، Riyadh، 2008، p2

١- **البيئة الاقتصادية**: زيادة حدة المنافسة الخارجية خاصة في ظل ما يطلق عليه بالعولمة وانفتاح الأسواق، وانضمام الكثير من الدول إلي المنظمة العالمية للتجارة (OMC)، كما أن هناك تغييرات في أسعار الفائدة الدولية وفي أسعار العملات التي يتم الاستيراد والتصدير من خلالها[1]، تغير قواعد المنافسة، فالانفتاح على الأسواق المتميزة بالحماية يفرض تغيرا إستراتيجيا وهيكليا وثقافيا كبيرا، بالإضافة إلى سياسة خوصصة القطاعات وسياسة إدارة المشروعات على أسس تجارية.

هذه بعض التغييرات الاقتصادية العالمية التي أثرت بشكل أو بآخر في أساليب وأنماط الإدارة في المنظمات، وبالتالي دفعتها من الانتقال من المركزية والنظم البيروقراطية الساكنة التي تعمل بِرَدَةِ الفعل وطرق العمل النمطية إلى نظام أكثر مرونة يتناسب مع طبيعة التحولات الاقتصادية العالمية، وبرزت الحاجة إلى ضرورة تبني التغيير كخيار إستراتيجي.

٣- **البيئة السياسية والقانونية**: وهي القوى التي تتميز بزيادة تدخل الدولة في النشاط الاقتصادي والاجتماعي فالبيئة القانونية تكمن في تغير القوانين أو تعديلها إذْ أن هذه التشريعات تفرض قيودا أو تهيئ فرصا، مثل التغييرات في السياسة الحكومية المالية والنقدية، أو وجود تغييرات داخلية أو عالمية تؤثر علي الاتفاقيات الاقتصادية خاصة إذا كانت مع الدول التي تمثل أسواقا مستهدفة أو المصدرة لسلع منافسة للمنتجات المحلية. بالإضافة إلى ما تفعله بعض الحكومات من الانسحاب من بعض الأنشطة وتنظيم البعض الآخر ونتيجة لذلك تظهر فرص وتهديدات جديدة أمام المنظمات المتأثرة بهذا التحول[2]، مثل إصدار قوانين وتشريعات حكومية جديدة (قانون العمل، قانون الضمان الاجتماعي، الضرائب، إلغاء بعض الأنشطة...).

---

١ محمد فريد الصحن وآخرون: مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ٢٠٠٢، ص٣٠٦

٢ دوجلاص سميث: إدارة تغيير الافراد - المبادئ والاستراتيجيات والرؤى، ترجمة عبدالحكيم أحمد الخزامي، إيتراك للطباعة والنشر، ٢٠٠١، ص٢٣

٣- البيئة التكنولوجية: وتمثل أهم مصدر لإحداث التغيير وخاصة في القرن الحالي، حيث يبدو واضحا التطور العلمي المتسارع في جميع نواحي الحياة، كما أحدث التطور التقني في الدول الصناعية تغيرا موازيا في هياكل قوى العامل بها حيث انتقلت من شكلها الهرمي التقليدي إلى منظمات العقول والمعرفة وليس منظمات الأعمال الروتينية، وترتب على ذلك تغير في مناهج التدريب وتغير في معايير الأداء والوصول إلى الجودة الشاملة. ومن أهم التغييرات التكنولوجية التي تدفع لإحداث التغيير التقدم في وسائل المواصلات والاتصالات الأمر الذي قضى على الحدود التي كانت تفصل بين الدول، وتتجلى مظاهر التطور التكنولوجي المتسارع في رقمية التجهيزات والآلات، وثورة المعلومات التي تظهر من خلال تكنولوجيا الإعلام والاتصال، حتى وصف عصرنا هذا بعصر بحضارة المعلومات، وهذا ما نتج عنه تطور في أنظمة المعلومات (الأنظمة المساعدة في اتخاذ القرار، والأنظمة الخبيرة) وتغيير في نمط التبادل (التجارة الإلكترونية)[١]. ونتيجة لذلك تشتد الحاجة للتغيير من أجل توافق أنشطة المنظمات المختلفة وأساليب وطرق عملها مع متطلبات التغييرات التكنولوجية والتكيف معها في مجالاتها كافة.

٤- البيئة الاجتماعية: تتمثل هذه القوى بالعادات والتقاليد والمبادئ والقيم وكذلك في الاتجاهات[٢]، وأنماط الطلب علي منتجات المنظمة نتيجة التغير في رغبات وأذواق المستهلكين، وزيادة القوة التي يتمتع بها العملاء والمستهلكين، وسيادة عصر التوجه للعميل واحترام المستهلك والعمل علي إرضائه.

٥- البيئة الثقافية: حيث تؤثر علي قيم واتجاهات وسلوكيات الأفراد كمرؤوسين ورؤساء وعملاء وموردين، فثقافة المحيط لا تؤثر فقط علي سلوك العاملين وأسلوبهم في التعامل، بل تنعكس هذه الثقافة في الهيكل القائم ونمط الإدارة السائد ونظم الاتصالات والمعلومات، وطرق الأفراد في حل المشكلات واتخاذ القرارات[٣]، كما تؤثر في اتجاهات العملاء وبالخصوص في حجم الطلب وتصميم المنتج والمزيج التسويقي وأساليب التعامل مع العملاء.

---

١ رحيم حسين: التغيير في المؤسسة ودور الكفاءات - مدخل النظم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد٠٧، فيفري٢٠٠٥، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر ، ص١٧٥

٢ صلاح محمد عبدالباقي: السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، القاهرة، ٢٠٠٠، ص٣٣٩

٣ علي عبد الله: التحولات وثقافة المؤسسة، مطبوعات الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، ٢١ -٢٢ ماي، البليدة، الجزائر، ٢٠٠٢، ص٤

ثانيا- القوى الداخلية للتغيير:

قد ينشأ التغيير من مصدر آخر وهو المصدر الداخلي والذي ينتج من القوى الداخلية في المنظمة فالإنتاجية المنخفضة، الصراع، الإضراب، التخريب، معدل الغياب المرتفع، ومعدل الدوران العالي، ما هي إلا بعض العوامل التي تعطي إشارة للإدارة بضرورة التغيير.

تظهر الحاجة للتغيير التنظيمي عند حدوث مستجدات جديدة في بيئة العمل الداخلية، وإمكانيات وقدرات المنظمة وأهدافها، أو عندما تواجه مشكلات ذاتية، مما ينتج عنه عدم ملائمة التنظيم الحالي للتعامل مع التغييرات الحادثة في البيئة، أو عدم التوافق بين عناصر التنظيم، مما يتطلب ضرورة إحداث تغيير تنظيمي في المنظمة. ومن القوى الداخلية التي تفرض التغيير ما يلي:

١- وجود أهداف جديدة: إذا ما قامت المنظمة بإضافة أهداف جديدة إلى الأهداف الحالية أو بتغيير أهدافها بأهداف أخرى جديدة (التخلي عن منتج أو إضافة منتج جديد)، فستقوم حتما بالتغييرات المناسبة لتوفير جو وظروف ملائمة بما في ذلك الموارد، الإمكانيات والوسائل، لتحقيق هذه الأهداف الجديدة.

٢- انضمام أفراد جدد: إن انضمام أفراد جدد ذوي أفكار وخبرات ومهارات مختلفة خاصة إذا عينوا قادة في الإدارة سوف ينتج عنه حدوث تغييرات وظهور أوضاع جديدة.

٣- عدم رضا العاملين: إن عدم رضا العاملين ينتج عنه آثار سلبية على أداء المنظمة، ولهذا على المسيرين تشخيص أسباب عدم الرضا ومحاولة إيجاد الحلول بإجراء التعديلات والتحسينات اللازمة التي يطلبها العاملين.

٤- تدني مستوى الأداء: إذا تم اكتشاف تدني مستوى أداء المنظمة، عليها البحث في الأسباب والقيام بالتعديلات أو التغييرات التي من شأنها تحسين مستوى الأداء.

٥- إدراك الحاجة إلى تغيير الهيكل التنظيمي واللوائح والأنظمة المتبعة في المنظمة: وذلك لتصبح أكثر مرونة وقادرة على الاستجابة الشاملة لضروريات التغيير والتحسين المستمر في الأداء.

ومن المتغيرات التي تفرزها البيئة الداخلية كذلك نذكر ما يلي[1]:

- التغيير في الآلات والمنتجات وخطوط الإنتاج وغيرها من الأساليب الفنية.
- التغيير في هياكل العمالة ووظائف العمل وعلاقات العمل.
- التغيير في الإجراءات المتبعة في العمل.
- التغيير في علاقات السلطة والمسؤولية والمركز والنفوذ.
- التغيير في الوظائف الأساسية للمنظمة كوظيفة الإنتاج والتسويق والتمويل والأفراد.

وفي الواقع العملي غالبا ما يكون هناك عدم انفصال بين القوي الداخلية والخارجية للتغيير، وأن هذه القوي وقوي أخري سوف تضع كافة المنظمات بشكل عام وبدون استثناء في موقف صعب جدًا لن تستطيع الاستقرار والصمود أمامه إلا عن طريق وضع إستراتيجية واضحة للتغيير والتطوير للوقوف أمام هذه التحديات، والعمل علي الخروج عن الأطر التقليدية التي قيدت حركتها وفعاليتها، بل وأدت إلي فشل الكثير منها، وأن تتبني أسلوب تفكير جديد يقوم علي التفاعل الإيجابي مع المتغيرات والمحددات البيئية المحلية والوطنية والعالمية، وتشجيع عملية الابتكار والتطوير داخل المنظمة.

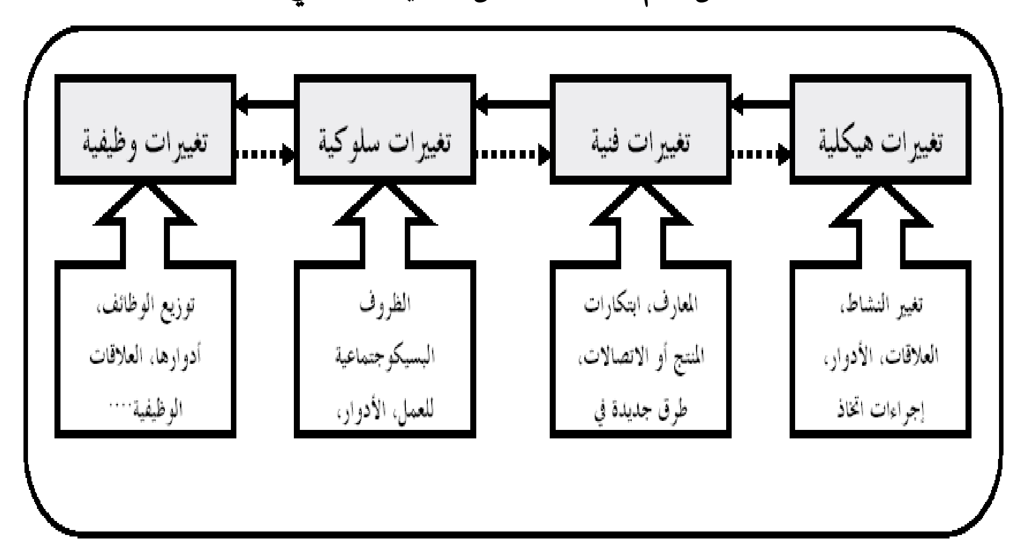
IV- مداخل التغيير التنظيمي:

إن مجالات التغيير حظيت بكثير من الدراسات والأبحاث من قبل المهتمين بمجال التغيير التنظيمي وذلك لأهميتها، ويتطرق التغيير لعدة مجالات مختلفة في المنظمة، كما أنه قد يشمل أكثر من مجال واحد في الوقت نفسه، وسوف نستعرض مجالات التغيير في المداخل التالية:

---

١ أحمد ماهر: مرجع سابق، ص٤٣٦

الشكل رقم (٠٢): مداخل التغيير التنظيمي



المصدر:علي شريف ومحمد سلطان: مدخل معاصر في مبادئ الإدارة، الإسكندرية، الدار الجامعية، ١٩٩٨، ص٣٣٠

أولا- المدخل الوظيفي:

ويهتم بفلسفة ورسالة وأهداف وإستراتيجية المنظمة، ويقصد بالفلسفة ما تتمتع به المنظمة من قيم عامة لها خصوصيتها وتميزها عن غيرها من المنشآت الأخرى، وتمثل ثوابتها وحركة العاملين فيها.

١- تغيير فلسفة ورسالة المنظمة: إن تغيير فلسفة المنظمة يكون ضروريا إما كنتيجة لتغيير الرسالة والأهداف والإستراتيجيات، أو بشكل مستقل، وهو إعادة تطويع الموارد وترشيد استخدامها بما يسهم في تحسين بلوغ أهداف جديدة وتخفيض التكلفة أو تحسين الجودة أو زيادة الإنتاجية، وتتناول الرسالة الغرض الرئيسي للمؤسسة ومجال أو مجالات نشاطها وأنواع منتجاتها والسوق التي تخدمها، حيث أن تغيير هذه الرسالة يجب أن يكون لمواكبة التغييرات التي تهيئ فرصا يمكن استغلالها بإضافة نشاط جديد، أو قد تفرض قيودا يتعين معها إلغاء أو تحجيم نشاط أو أكثر، أما الأهداف فهي الوسيلة التي تمكن المنظمة من الوصول إلى غاياتها العليا، ومن الطبيعي أن تغيير الرسالة يترتب عليه تغييرات تابعة في

الأهداف المتفرعة عن الرسالة والمترجمة لها، ومن ثم في الإستراتيجيات باعتبارها مناهج تتبع لتحقيق الأهداف[1].

٢- تغيير الأهداف والإستراتيجيات: تقوم بعض المنظمات بإجراء تعديلات في أهدافها وفي الإستراتجيات المطبقة لتحقيق تلك الأهداف استجابة لتغيرات البيئة المحيطة، وقد يحدث هذا التغير في جانب من الجوانب الإستراتجية فقد تقوم المنظمة بتغير أهدافها الإستراتجية أو تغير أهدافها العامة للمنافسة (مثل: التمايز، أو التركيز، أو القيادة في التكاليف)، أو حتى تغيير إستراتجياتها من توسع إلى انكماش، وإذا كانت المنظمة مكونة من توليفة من وحدات الأعمال، فإنه يمكن أن تغير من توليفة هذه الوحدات، وذلك من خلال ضم أو بيع بعض الوحدات، ومثال ذلك أن تقرر المنظمة الدخول مع مؤسسة أخرى في نوع من الاستثمار المشترك أو تتجه إلى الأسواق الدولية[2].

ثانيا- المدخل الإنساني: ركز الكثير من الكتاب والباحثين عند إحداث التغيير من خلال الأفراد القائمين بالعمل على ناحيتين أساسيتين هما:

١- التغيير المادي للأفراد: من خلال الاستغناء عن بعض العاملين أو إحلال غيرهم محلهم.

٢- التغيير النوعي للأفراد: وذلك بالتركيز على رفع المهارات وتنمية القدرات أو تعديل أنماط السلوك من خلال نظم التدريب أو تطبيق قواعد المكافآت والجزاءات التنظيمية.

ومن الباحثين من ركز على النواحي الإنسانية عند إحداث التغيير التنظيمي في المنظمة، وذلك من خلال إدخال التغيير في مجالين أساسيين هما[3]:

١- المهارات والأداء: ويستخدم لذلك ثلاث مداخل:

أ- الإحلال: أي الاستغناء عن العاملين الحاليين واستبدالهم بأفراد أكثر كفاءة وإنتاجية، إلا أن هذا الإحلال يصعب تطبيقه.

---

١ أحمد سيد مصطفى: إدارة السلوك التنظيمي – رؤية معاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ٢٠٠٠، ص-ص.٤٧٢ -٤٨٠

٢ محمود فريد الصحن وآخرون: مرجع سابق، ص٣١٨

٣ علي شريف: الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ٢٠٠٠، ص١٣٠

ب- التحديث التدريجي للعاملين: بمعنى وضع شروط ومعايير جديدة لاختيار العاملين الجدد.

ج- تدريب العاملين: أي تدريب العاملين الموجودين على رأس العمل بهدف تحسين أدائهم للعمل من خلال إكسابهم مهارات جديدة.

٢- الاتجاهات والإدراك والسلوكيات والتوقعات:

وذلك بأن يتم التغيير من خلال الاتجاهات والإدراك والتوقعات، كما يمكن تغيير ثقافة المنظمة وسلوك الأفراد وسلوك المجموعات[1].

ثالثا- المدخل الهيكلي:

وهو ذلك المدخل الذي يعمل على إحداث التغيير من خلال إجراء تعديل وتغيير في الهيكل التنظيمي للمنظمة، ويُعَرَف الهيكل التنظيمي بأنه "الإطار المؤسس الواضح لمكونات المنظمة، وما تضمه من الأقسام والفروع التي تتبعها، والمحدد للمستويات التي تتدرج عليها، وللاتصالات التي ينبغي أن تتفاعل عن طريقها، وللأنشطة التي تنهض بها، وللمستويات والصلاحيات التي تعطى لها"[2].

ويتكون الهيكل التنظيمي من (تصميم العمل والتخصص، التكوين التنظيمي، التفويض، نطاق الإدارة، التنفيذيون والاستشاريون)، ومن ثم فإن أي تغيير في أحد أو بعض هذه المكونات يدخل في مجال "التغيير الهيكلي أو البنائي"، مع ملاحظة أنه من الصعوبة تحديد العناصر أو المتغيرات التي تقع ضمن المجال الهيكلي، إلا أن المنظمات قد تلجأ إلى إحداث تغيير شامل في بنائها التنظيمي كله ويطلق على هذه العملية اصطلاح "إعادة التنظيم"[3]، أي إعادة كل مكونات التنظيم والتكوين التنظيمي والكشف عن أي خلل موجود ثم إعادة

---

١ صلاح الدين دسوقي: إدارة التغيير-نموذج مقترح لدور إدارة الموارد البشرية بمنشأة الاتصالات، موقع الاتحاد الدولي للاتصالات صفحة مطلع عليها بتاريخ ٢٠٠٧/٠١/٠٥،
www.ituarabic.org/11thhrmeeting/doc10.ppt

٢ عامر الكبيسي: التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة - التطوير التنظيمي، مطابع دار الشرق، الدوحة، قطر، ١٩٩٨، ص١٩

٢ علي الشريف، مرجع سابق، ص٣٢٩

٣ علي الشريف، مرجع سابق، ص٣٢٩

البناء مرة أخرى على أساس أكثر ملائمة للأهداف والتطوير والبيئة المحيطة بالمنظمة بحيث يمتد لمختلف الأنشطة وعلاقاتها التنظيمية، ومن أمثلة ذلك تحول المنظمة من التنظيم الوظيفي إلى التنظيم المصفوفي.

ويرى كثير من الكتاب أن عملية التغيير في الهيكل التنظيمي قد تتم من خلال إعادة توزيع الاختصاصات وتجميع الوظائف، وإعادة تصميم طرق الاتصال وقنوات تدفق السلطة والمسؤولية، بالإضافة إلى استحداث وحدات تنظيمية أو استبعاد أخرى، وما يترتب على ذلك من تعديلات في عناصر التنظيم الأخرى من أفراد وسياسات وإمكانيات ونظم وإجراءات، ومع سرعة التغيير والحاجة المستمرة للتأقلم مع المتغيرات الجديدة وغير المتوقعة، فإن الكثير من الباحثين يرون أن للهياكل التنظيمية تتميز بالوقتية وكثرة اللجان أو مجموعات العمل التي تحتاج إلى قدر من التنسيق والتعاون بينها، حيث أن تلك المجموعات تعمل على أساس متناسق الأجزاء (عضوي) بدلا من العمل بصورة روتينية خالية من التفكير[1].

رابعا- المدخل التكنولوجي:

وهو المدخل الذي يتم التركيز فيه لإحداث التغيير على إعادة تركيب وتدفق العمل وعلى أنماط العمل وأساليبه وطرقه، أو على الوسائل المستخدمة في أداء العمل، أو إدخال معدات وأدوات وأساليب جديدة في العمل، كما أن العوامل التنافسية فرضت على وكلاء التغيير ابتداع معدات ووسائل وأساليب عمل جديدة تمكنهم من إحراز السبق على غيرهم من المنظمات المنافسة.

ولا شك أن للتكنولوجيا دور مهم ومؤثر في فعالية المنظمة، وهناك اتجاهان يمكن التعرف عليهما بصفة عامة من الدراسات والكتابات المهتمة بالتكنولوجيا والمنظمات وهما[2]:

الاتجاه الأول: وهو ذلك الذي يهتم بأثر التكنولوجيا في سلوك واتجاهات العاملين.

---

١ عبد الله عبد الغني الطجم والسواط طلق عوض الله: السلوك التنظيمي – المفاهيم والنظريات والتطبيقات، دار النوابغ للنشر والتوزيع، جده، السعودية، ١٩٩٥، ص٥٨

٢ محمد المحمدي الماضي: إستراتيجية التغيير التنظيمي – مدخل إسلامي مقارن، دار النشر للجامعات، القاهرة، مصر، ٢٠٠٠، ص٤٩

الاتجاه الثاني: يهتم ويركز بصفة أساسية على دراسة أثر التكنولوجيا على الهيكل التنظيمي.

ويأخذ التغيير التكنولوجي عدة أشكال أهمها: استخدام تقنيات حديثة بغرض زيادة الإنتاجية وخفض تكلفة الصيانة وتحسين جودة الإنتاج، كما أن مجال التكنولوجيا لم يعد مقصورا على نشاط الإنتاج بل يشمل النشاط الإداري حيث تم استبدال الآلات الكاتبة بأجهزة الكومبيوتر الشخصية[1].

خامسا- مدخل عبر تغيير الترتيبات المادية:

ويشمل تغيير الترتيبات المادية، تغيير المسافات والترتيبات في موقع العمل، كما يجب أن يكون التركيب الداخلي لموقع العمل بعيدا عن العشوائية وأن تأخذ الإدارة بعين الاعتبار متطلبات العمل، ومتطلبات التفاعل الرسمي والحاجات الاجتماعية حينما يتخذ القرار حول ترتيب العمل والتصميم الداخلي، فعلى سبيل المثال يمكن التخلص من الجدران والتقسيمات الداخلية، وفتح المكاتب على بعضها فيصبح من السهل على العاملين الاتصال مع بعضهم،كما يمكن للإدارة أن تغير كمية وأسلوب الإضاءة ودرجات الحرارة ومستويات الضوضاء بالإضافة إلى تغيير الأثاث والديكور.

وبعد استعراض أهم مجالات التغيير التنظيمي، فإننا نستطيع استنتاج ما يلي:

- أن أي تغيير في أحد هذه المجالات يستلزم بالضرورة إحداث تغيير بالمجالات الأخرى.
- رغم أننا حاولنا حصر جميع مجالات التغيير فإن ذلك لا يعني انحصار مداخل التغيير في هذه المجالات فقط بل هناك العديد من المجالات الأخرى.
- يمكن للقيادة في المنظمة أن تحدد المدخل الأساسي لإجراء التغيير بناءا على فهم وإدراك مجموعة التغييرات المؤثرة في حياة المنظمة وكيفية التعامل معها والتأثيرات المتبادلة بين تلك التغييرات.
- رغم أهمية كل مجال من هذه المجالات إلا أن أهم هذه المجالات في نظرنا هو التغيير عن طريق الأفراد.

---

١ علي الشريف: مرجع سابق، ص٣٣٠

V- مراحل التغيير التنظيمي:

إن الدور الذي يساهم به التغيير التنظيمي في تحسين الأداء، شجع الباحثين والدارسين والمنظمات على دراسة هذه الظاهرة وبذل الجهود للاستفادة منه، وقد قدمت محاولات كثيرة لتوضيح الكيفية التي يتم بها التغيير، إضافة إلى تقديم نماذج وأفكار جديدة في هذا المجال تسهل الاستفادة من التغيير، ومن هذه المحاولات ما قدمه **كيرت ليون** (Kurt Lewin) سنة ١٩٥١ في محاولته لتحديد مراحل التغيير التنظيمي، والتي قام العديد من العلماء والممارسين باستخدامها أو تطويرها لكي تناسب ظروفهم، فقد ساعد نموذج "ليون" في إحداث التغيير بنجاح في الكثير من المنظمات[١].

يصف "**ليفن**" المنظمة من خلال هذا الشكل بأنها عبارة عن نظام في حالة ثبات من خلال قوى معادلة أو معارضة، فمن ناحية يوجد مدى من القوى الدافعة – الضغوط – من أجل التغيير، وهي تضم على سبيل المثال الضغوط التنافسية، انتشار تقنية جديدة، الابتكار والإبداع من داخل المنظمة، والتشريع الجديد، والاهتمامات البيئية وحقوق العمال. ويعادل هذه القوة الدافعة حسبما ذكر "ليفن" عدد من القوى المقاومة والتي تضم التقاليد وثقافة المنظمة والمناخ السائد؛ وحيث أن كل مجموعة من القوى يمكن أن تلغي كل منها الأخرى، فإن النظام يظل في حالة توازن[٢] والنتيجة الطبيعية لهذا النموذج كما يؤكد ليفن أن أية عملية تغيير في المنظمة يمكن اعتبارها تحركا مؤثرا في الوضع التوازني اتجاه وضع مرغوب أو محدد حديثا، ويقترح "ليفن" عملية ذات ثلاث مراحل، لتنفيذ التغيير وتبدأ بإذابة الجليد (Dégel) للنظام القائم (الحالي) وذلك قبل المرور إلى مرحلة التغيير (Changement)، ثم إلى مرحلة التجميد (Regel) للنظام الجديد.

---

١ قيس المؤمن وآخرون: التنمية الإدارية، مرجع سابق، ص١٩٧- ٢١٢

٢ نيجل كنج ونيل أندرسون: إدارة أنشطة الابتكار والتغيير - دليل انتقادي للمنظمات، ترجمة محمود حسن حسني، دار المريخ للنشر، السعودية، ٢٠٠٤، ص٢٦٠

الشكل رقم (٠٣): نموذج "ليفن" لمراحل التغيير التنظيمي

المرحلة الأولى		المرحلة الثانية		المرحلة الثالثة
إذابة الجليد	⇐	**التغيير**	⇐	**إعادة التجميد**
- إيجاد الشعور بالحاجة إلى التغيير - تقليص مقاومة التغيير.		- تغيير الأفراد - تغيير الأعمال - تغيير البناء التنظيمي - تغيير التقنيات		- تعزيز النتائج - تقييم النتائج - إجراء تعديلات بناءة

المصدر: قيس المؤمن وآخرون: **التنمية الإدارية**، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، ١٩٩٧، ص١٦١

أولا- مرحلة إذابة الجليد (Unfreezing):

وتتمثل هذه الخطوة في محاولة إثارة أذهان أفراد وجماعات العمل في المنظمة من عاملين وأقسام ومديرين بضرورة الحاجة للتغيير، والعمل على التخلص من الاتجاهات والقيم والممارسات والسلوكيات التي يمارسها الأفراد داخل التنظيم في الوقت الحالي، ثم العمل على تهيئة الأجواء الملائمة لخلق دوافع جديدة عند الأشخاص لعمل شيء ما، ثم العمل على تقوية الشعور لدى هؤلاء الأشخاص بضرورة استبدال الأنماط السلوكية والقيم والاتجاهات القديمة بأخرى جديدة، وتتضمن هذه العملية دفع الأفراد في المنظمة إلى إدراك أن السلوك أو الإستراتيجية الحالية التي يعملون بمقتضاها لم تعد ملائمة، أو أنها تؤدي إلى تدهور النتائج والأداء، وإشعار العاملين بالأمان اتجاه التغييرات التي قد تحدث مستقبلا؛ ويتم ذلك بإزالة أي مسببات مقاومة التغيير[1]. وإذا حدث هذا الإدراك لدى الأفراد فإن ذلك يؤهلهم للقبول بضرورة القيام بالتغيير ويسهل تلك العملية، ولتدعيم هذا الإدراك تستخدم بعض المعايير الخاصة بالأداء، والتي تظهر سوء في الأداء مثل انخفاض معدل الربح، أو تقلص حصة المنظمة في السوق.

---

١ أحمد ماهر: السلوك التنظيمي- مدخل بناء المهارات، مرجع سابق، ص ٤٦

ومن الممارسات التي يتم استخدامها لإذابة الجليد في هذه المرحلة، الضغط للتخلص من السلوكيات الحالية المتسببة في تدني مستويات الأداء، ثم على الإدارة العمل على إيجاد الدافعية وإيجاد الاستعداد و الرغبة لعمل شيء جديد، والتوصل إلى عدم جدوى وفاعلية الأساليب القديمة المطبقة لإنجاز الأعمال، ومن ضمن أساليب تحرير وإذابة الموقف ما يلي:

١- منع أي مدعمات أو معززات لأنماط السلوك التي تمثل نوعا من المشاكل، وذلك لإظهار أن أنماط السلوك السيئة غير مرغوب فيها.

٢- انتقاد التصرفات وأساليب العمل التي تؤدي إلى حدوث مشاكل، وقد يصل الأمر بالانتقاد إلى زرع الإحساس بالذنب، والبخس من القدر أو الحط من القيمة.

٣- إشعار العاملين بالأمان تجاه التغيرات التي قد تحدث مستقبلا ويتم ذلك بإزالة أي مسببات لمقاومة التغيير.

٤- نقل الفرد من القسم أو بيئة العمل التي تشجع أساليب العمل والتصرفات غير المرغوبة، وذلك لكي يشعر بمدى جسامة الموقف، وقد يكون ذلك النقل مؤقتا إلى أحد الأقسام الأخرى أو إلى دورة تدريبية تدور حول المشكلة المعينة.

٥- تغيير بعض الظروف المحيطة بالتصرفات السيئة، فإذا كان التأخر عن العمل والغياب والتوقف عن العمل قبل المواعيد الرسمية، فإن التغييرات التي تشعر العاملين بسوء هذه التصرفات، قد تكون مثل تغيير مواعيد الحضور والانصراف، وعدد ساعات العمل والراحة. إن تفكيك أو إذابة الموقف تسهل للأفراد القائمين على التغيير التنظيمي التبصر والوعي بوجود مشاكل في العمل تحتاج إلى تغيير أو حل، ولزيادة هذا التبصر والوعي يمكن مقارنة أداء أجزاء المنظمة بعضها ببعض، ودراسة تقارير الرقابة والمتابعة بشكل جاد، وأيضا إجراء البحوث الميدانية داخل العمل عن درجة الرضا، وتغيير قيم العمل، وإجراءات العمل والإنتاج.

ثانيا- مرحلة التغيير(Change): في هذه المرحلة يجب التركيز على ضرورة تعلم الفرد أفكار وأساليب ومهارات عمل جديدة، بحيث يتوفر لدى الأفراد البدائل الجديدة لأداء الأعمال، من خلال ما تقدمه الإدارة لهم، وفي هذه المرحلة أيضا يتم إجراء تعديل وتغيير

في الواجبات والمهام، وكذلك في التقنيات والهياكل التنظيمية الموجودة حاليا، الأمر الذي يتطلب من الإدارة ضرورة العمل على توفير المعلومات ومعارف جديدة وأساليب عمل جديدة للأفراد العاملين للمساهمة في تطوير مهاراتهم وسلوكهم، ومن ثم تحقيق المطلوب، ويكون التغيير في النواحي التنظيمية الهيكلية التالية[١]:

١- التغيير في أنماط توزيع السلطة: يتم إعادة النظر في الصلاحيات الممنوحة للمستويات الإدارية المختلفة أو لبعض المسئولين فيها، وتغيير الارتباطات الإدارية أو نظام التسلسل الإداري المعمول به، وقد تتم عملية إعادة التنظيم لتشمل إلغاء أو استحداث وظائف أو أقسام إدارية، كما يكون هناك تغيير في نمط القيادة وإعطاء المزيد من المرونة وتوفير فرص التدريب للقيادات الإدارية وإعادة تصميم الأعمال بشكل يتوافق مع المتطلبات الجديدة للعمل.

٢- التغيير في التكنولوجيا المستخدمة: قد تشمل تلك التغيرات تغييرات في المعدات أو الأساليب المستخدمة في الإنتاج، وفى العلاقات بين النشاطات المختلفة، وفي تحسين طرق تدفق العمل.

٣- التغيير في العمليات الإدارية: ويشمل إعادة النظر في نمط اتخاذ القرارات وأنماط الاتصالات، كأن يصبح أسلوب اتخاذ القرارات جماعيا من خلال تشكيل اللجان وقد يشمل تعديل السياسات والإجراءات وتعديل معايير اختيار العاملين.

في هذه المرحلة يحذر "ليفن" من الإقدام بشكل متسرع في تنفيذ وإحداث التغيير، لأن ذلك سوف يترتب حدوث مقاومة شديدة له، الأمر الذي يؤدي إلى الارتباك والتشويش وعدم الوضوح وبالتالي عرقلة مسار التغيير.

ثالثا- مرحلة إعادة التجميد (التثبيت) (Refreezing):

كما بدأت مراحل التغيير بضرورة إذابة الموقف ثم الانتقال إلى إدخال التغييرات المطلوبة؛ يكون من اللازم بعد التوصل إلى النتائج والسلوكيات المرغوبة، تجميد ما توصل إليه، أو يمكن القول أن هذه المرحلة تهتم بصيانة وحماية التغيير الذي تم التوصل إليه.

---

١ محمد قاسم القيروتي: نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل، عمان، الاردن، ٢٠٠٠، ص٢٦٠

وفي هذه المرحلة يتم التأكد من أن ما تم إكسابه للعاملين من مهارات وأفكار واتجاهات جديدة في مرحلة التغيير يتم دمجه في الممارسات الفعلية، حيث تهدف هذه المرحلة إلى تثبيت التغيير واستقراره، عن طريق مساعدة الأفراد من العمل على دمج الاتجاهات والأفكار وأنماط السلوك التي تم تعلمها في أساليب وطرق عملهم المعتادة، وعلى الإدارة أن تعطي الفرصة الكاملة للأفراد لإظهار ممارساتهم السلوكية الجديدة، وضرورة العمل على تعزيز السلوكيات الإيجابية حتى يستمر الأفراد في مواصلة هذا السلوك برغبة ورضا.

وللحفاظ على ما تم اكتسابه من عملية التغيير لابد من إتباع الخطوات التالية[1]:

١- المتابعة المستمرة لنتائج تطبيق التغيير التنظيمي، ومقارنة النتائج الفعلية بالنتائج المخططة والمطلوبة، ومناقشة الانحرافات المحتملة ومحاولة علاجها.

٢- توفير سبل اتصالات متفتحة بين المشاركين في التغيير، مع توفير كافة المعلومات المرتبطة به.

٣- بناء أنظمة حوافز تشجع الأقسام والأفراد الناجحين والمساهمين في إنجاح عمليات التغيير.

٤- إنشاء أنظمة تشجيع الاقتراحات الخاصة بالتطويرات والتغييرات الجديدة، وتشجيع السلوك والتصرفات الخاصة بالسلوك الإبداعي والمبادأة والابتكار سواء في العمليات الفنية الوظيفية أو في العمليات الإدارية.

وبهذه المراحل تكون الإدارة قد اتبعت أسلوبا علميا لإدخال التغيير التنظيمي، يتلخص في تحديد الهدف من التغيير، وتحديد أنواع التغييرات المطلوبة، وجمع أكبر قدر من المعلومات ودراستها وتحليلها جيدا واستشارة الأطراف المعنية من رؤساء ومرؤوسين، والتعرف على اتجاهاتهم وردود الفعل عندهم التي تكون مؤيدة ومساندة أو مقاومة ومعارضة له.

---

١ أحمد ماهر: السلوك التنظيمي- مدخل بناء المهارات، مرجع سابق، ص،ص.٤٦٦، ٤٦٧

ثانياً: التطوير التنظيمي:

يشكل التطوير التنظيمي الامتداد الفكري للمدارس السلوكية، التي دعمت جهود المدارس الفكريه الحديثة، حول النظرة الجديدة للإنسان الفرد، واصبحت فيما بعد نقطة التحول في الدراسات الجديدة التي تناولت موضوعات التطوير التنظيمي. اذ يعرف بانه التطبيق المنسق للخبرات التي تقدمها العلوم السلوكيه واستخدامها لاغراض التغيير المخطط، وكذالك لتعزيز العمل الإستراتيجي بالمنظمات والهياكل والعمليات الاخري التي من شانها زيادة فعاليه المنظمه، وبالرغم من شمولية هذا التعريف فهو في الحقيقه يعد تعميما لمفهوم التطوير التنظيمي.

ومن هنا تدارس الباحثون التطوير التنظيمي باهتمام كبير واستخدموا عناويين عديدة مرادفة لمفهوم التطوير التنظيمي، كعنوان التنميه الإدارية والتحديث.... الخ ونتيجه لذلك ظهرت تعاريف كثيرة للتطوير التنظيمي عكس كل منها اهتمام الكاتب بالجانب الذي عليه. فقد عرف د. زكي هاشم"التطوير التنظيمي يتضمن اشارة إلى مختلف مداخل العلوم السلوكية المستخدمة لتوجيه المنظمات الإدارية نحو الانفتاح والعرف. [١]

وقد عرف ريتشارد بكهارو التطوير التنظيمي بانه جهد مخطط علي مستوي التنظيم ككل تدعمه الإدارة العليا لزيادة فعالية التنظيم من خلال تدخلات مخططه في العمليات التي تجري في التنظيم مستخدمين في ذلك المعارف التي تقدمها العلوم السلوكيه. [٢] كذلك يعرف التطوير التنظيمي هو العمليه التي يتم بموجبها الاستفادة من نظريات وتطبيقات العلوم السلوكيه، بواسطه منظمات الأعمال وذلك بغرض الاغراض علي شاكلة تنمية القدرات التنافسيه للمنظمة، وتحسين أداء المنظمه او لترقية جو العمل او زيادة فاعلية المنظمة. [٣] وقد اشار عبد الباري درة في تعريفه إلى أن التطوير التنظيمي يسعي التحقيق الكفاءة الانتاجيه.

---

١ موسي اللوزي. التطوير التنظيمي. ط الخامسة (عمان: دار وائل للطباعة والنشر، ٢٠١٢) ص٢١

٢ موسي اللوزي. مرجع سابق، ص٢١

٣ حسن محمد احمد مختار. ادارة التغيير التنظيمي. ط الثالثة (القاهرة: الشركة العربية المتحدة للتسريق والتوريدات، ٢٠١٤) ص١٧٤

عن طريق المنظمات الإداريه وتطويرها من خلال تنميه القوي البشريه، والتركيز علي الثقافه التنظيميه، ودعم القيادة العليا والعمل علي ايجاد المناخ التنظيمي المناسب وترسيخ دائم الديموقراطيه.

وعرفه علي السلمي انه احداث تعيدلات في أهداف وسياسات الإدارة، اوفي اي عنصر من عناصر العمل التنظيمي. مستهدفه احد امرين هما ملائمة اوضاع التنظيم او استحداث اوضاع تنظيميه واساليب إدارية، اوانه نشاط جديد يحقق للمنظمه سبق عن غيرها. [1] بانه مجهودات منظمة تهدف لتحسين قدرات التنظيم علي وقد ذكر Wendell French اتخاذالقرارات، وحل المشكلات، وخلق علاقات متوازنة بينه وبين البيئه، عن طريق استخدام العلوم السلوكيه [2] وايضا التطوير التنظيمي هو عمليه تغيير وتحويل ايجابيه، مخطط لها تتم علي مستوي المنظمة، بحيث يتناول المجالات التنظيمية، كالقيم والاتجاهات، والهياكل التنظيمية، والنشاطات الإداريه والتكنولوجية، والمناخ التنظيمي وغيرها. [3]

كذلك عرف بانه عملية مخططة للتغييرفي ثقافة المنظمات، من خلال الاستفادة تكنولوجيا العلوم السلوكية ونظريتها. [4]وقد عرف انه جهد مخطط علي مستوي التنظيم ككل، تدعمه الإدارة العليا لزيادة فعالية التنظيم من خلال تدخلات مخططة في العمليات التي تجري في التنظيم. مستخدمين في ذلك المعارف التي تقدمها العلوم السلوكيه. [5] كما كماتم تعريفه كذذلك علي انه جهد شمولي مخطط، يهدف إلى تغيير وتطوير العاملين عن طريق التاثير في قيمهم ومهاراتهم وانماط سلوكهم. وعن طريق تغيير التكنولوجيا، وكذلك عمليات الهياكل التنظيمية او الهدفين معا. [6] امااندرودي سيزولاقي ومارك جي والاس فقد عرفا

---

١ موسي اللوزي. مرجع سابق، ص ٤٩- ٥٠

٢ بلال خلف السكارنه. التطوير التنظيمي والاداري، ط الارلي (عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ٢٠٠٩) ص٢٣

٣ بلال خلف السكارنة. التطوير التنظيمي والاداري، مرجع سابق ص ٢٣

٤ بلال خلف السكارنة. التطوير التنظيمي والاداري، مرجع سابق ص٢٤

٥ بلال خلف السكارنة. التطوير التنظيمي والاداري، مرجع سابق ص٢٤

٦ بلال خلف السكارنة التطوير التنظيمي والاداري، مرجع ص ٢٤

التغيير والتطوير التنظيمي بقولهما " هو عملية تسعي لزيادة الفعاليه التنظيميه، عن طريق توحيد حاجات الافراد للنمو والتطور، مع الأهداف التنظيمية باستخدام معارف واساليب العلوم السلوكيه. [١] اما روبنسون التغيير والتطوير بانه التحرك من الوضع الحالي الذي تعنيه إلى وضع اخر اكثر كفاءه وفاعلية.

احمد الطاهر بانه خطة طويلة المدي لتحسين أداء المنظمة في طريقة حلها للمشاكل وتجديدها، وتغيرها لممارستها الإداريه. وتعتمد هذه الخطه علي مجهود تعاوني بين الإداريين، وعلي الاخذ في الحسبان البيئة التي تعمل فيها المنظمة وعلي التدخل من طرف خارجي، وعلي التطبيق العملي للعلوم السلوكيه. ومن هنا نلاحظ أن التعريفات لمفهوم التطوير التنظيمي متعددة لكنها لاتختلف في مضمونها، فالتغيير والتطوير هو استجابه، ونتيجه طبيعية للتغيير الذي يحدث علي التنظيمات والقدرة علي التكيف والاستجابة. وهو حالة طبيعية في حياة الافراد، وكذلك المنظمات حيث يعتبر محاولة المنظمات لاحداث التغيير، محاولة لايجاد التوازن البيئي للتغيرات التي تحدث في المناخ المحيط.

الخصائص الرئيسية للتطوير التنظيمي: [٢] للتطوير التنظيمي خصائص رئيسية تساعد علي الفهم الصحيح للتطوير ومن هذه الخصائص:

١-الاهتمام بالمنظمة النظام ككل: فالتطوير برنامج وجهد شامل، يعني بتفاعل مختلف اجزاء المنظمة، ومكوناتها الرئيسية حيث يؤثر كل منها علي الاخر ويتاثر به فهي تهتم بعلاقات العمل، والعلاقات الشخصية، ويعني بالبناء المنظمي، والعمليات والاتجاهات ومحور الاهتمام بالتطوير المنظمي. وهو كيف يمكن أن تعمل هذه الاجزاء جميعها معا لتصبح فاعله، والتاكيد علي كيفية ربط وتحقيق الانجاز.التركيز علي عملية الاجتماعات والمنظمات وكيفية حل المشكلات واتخاذ القرارات بالمقارنه بالمضمون والمحتوي. والمحتوي.

٣-التاكيد علي فريق العمل كونه الوحدة الرئيسية لتعليمالافراد انواع من سلوك المنظمه الاكثرفاعليه.

---

١ موسي اللوزي. التطوير التنظيمي. مرجع ص ٥٠

٢ بلال خلف السكارنة. التطوير التنظيمي والاداري. ط الارلي (عمان: دار المسيرة للطباعة والنشر، ٢٠٠٩) ص ٢٨

٤- الاهتمام بالإدارة والمشاركة الجماعية في إدارة فريق العمل.
٥-استخدام واسطة تغيير مستشارو ذو خلفيه علمية في علم السلوك.
٦-النظر إلى جهود التغيرعلي انها عمليه مستمرة.
ما نيوس تروم وديفز فيشيران إلى الخصائص التاليه للتطوير التنظيمي:
١-الاهتمام بالمنظمات: النظام ككل وتفاعل اجزائها.
٢-القيم الإنسانية: يعتمد التطوير المنظمي علي القيم الإنسانية والي معتقداته وايجابياته حول امكانياته ورغبة النمو والتطوير لدي الافراد والتاكيد علي ضرورة اتاحة الفرصة للفرد للنمو وانه المناخ الافضل لذلك هو الذي يشجع التعاون والاتصال المفتوح، والثقة المتبادلة بين الافراد ومشاركة القوي، ومواجهته البناءة.
٣-استخدام وسط تغيير.
٤-التاكيد علي عملية حل المشكلات \تدريب الافرادعلي تشخيص وتحليل المشكلات وحلها بدلا من مناقشتها ونظريتها. ٥-التغذية الراجعه، يهتم التطوير التنظيمي بالتغذية الراجعة المقدمة من الافراد من اجل توفير معلومات ذات فائدة لهم ليبنون عليها قراراتهم.
٦- الاتجاه الموقفي\ الشرطي، يتصف التطوير بالمرونه ومواقع العملية حيث يتم تكييف إستراتيجية ووسائل التغيرات لتتوافق مع الحاجات المحددة.
٧- التعلم علي طريقة التجربة \ الخبرة: ويعني أن الافراد يتعلمون من خلال التجربة والخبرة العمليه في بيئة التدريب علي انواع المشكلات الإنسانيه التي يواجهونها اثناء العمل.
٨-التدخل \التغيير علي مستويات عديدة أن الهدف من جهود التطويرالمنظمي هو بناء منظمة اكثر فاعلية وان المنظمة ستستمر في التعلم والتكيف والتحسين، وان تطوير المنظمة يمكن أن يحدث من خلال الاعتراف أن المشكلات يمكن أن تحدث علي مستوي الفرد وبين الفراد والجماعات، وبين الجماعات والمنظمات

اسهامات الفكر الإداري في التطوير التنظيمي:

بدا اهتمام الدارسين بالتطوير التنظيمي منذ بدايه نشوء المجتمعات الإنسانيه الاولي، ومواجهتها للعديد من المشكلات الإدارية والتنظيمية المختلفة مما ادي ذلك للاهتمام إلى ظهور محاولات كثيرة ترمي إلى اجاد حلول بهدف زيادة الانتاجية. وهنا لابد من الاشارة إلى اصحاب الفكر الإداري التقليدي والسلوكي حيث شهدت اوروبا والولايات المتحدة في منتصف القرن التاسع عشر زيادة في حجم النمو الاقتصادي التي ادت إلى ظهور المؤسسات، والمنظمات الإدارية الكبيرة، التي صاحبتها محاولات جديدة هدفت للتخفيف من حدة المشكلات التي تواجهها الإدارة فكان لابد للإدارة من استخدام ثلاثة مباديء إدارية تنظيمية وهي التنظيم وتقيم العمل والاتصالات والمعلومات وقد سأهم هنري تاون في مجال الإدارة والعاملين وبين رجال الأعمال وهذه المحاولات وغيرها ادت إلى الي بلورة الفكر الإداري وتطويره في القرن العشرين. [١] في مطلع الخمسينات من هذا القرن بدات ملامح التطوير التنظيمي تظهر وتعود إلى حركه العلاقات الإنسانيه متمثله في تجارب هوثورن التي إدارها التون مايو وماتمخض عنها من اهتمام بالعمل الجماعي ومن بعده روثليز بيرغر وديكسون من خلال ملاحظتهم العملية هو أن الاهتمام بالعنصر البشري سلبيا يؤدي إلى زيادة الانتاجية والتطوير التنظيمي لم يجيء الي تكريسا لهذا الفهم وتطورا له وقد تبعت دراسات [٢]التون مايو الدراسات التي قام بها ابراهام ماسلو عام ١٩٧٠وفردريك هيزبيرج في مجال تحديد الاتجاهات الإنسانيه والحوافز الجدير بالذكر أن الابحاث والدراسات لم تتوصل إلى بداية واضحة لمفهوم التطوير التنظيمي وبالرغم من امكانيه النظر إلى هذا المفهوم لتكريس المدارس السلوكيه الا أن ذلك لايعني عدم ظهور بوادر في هذا الاتجاه من قبل هذه المدارس ففي ظل المدرسة التقليدية انصب التطوير علي جهة واحدة هي الانتاجيه دون اعطاء أهميه للبعد الإنساني وهذا لم يكن مقصودا فلكل مرحلة ظروفها الخاصة وبيئتها الخاصة واستمرت الجهود بالتركيز علي الانتاجيه كاحد

---

١ موسي اللوزي. التطوير التنظيمي. مرجع سابق ص٢١

٢موسي اللوزي. التطوير التنظيمي. مرجع سابق ص٢١

عناصر التطوير التنظيمي التي ادخلت متغيرات ادت إلى احداث تغير في الفكر الإداري في تلك المرحله وتضمنت تلك المرحلة تجارب عديدة كما ذكرنا سابقا والتي تناولت العمل الجماعي تواصلت الجهود في البحث والدراسه فكان هناك ليكرت وماسلو واظهرت كل هذه المحاولات أهميه العنصر البشري الإنساني في التطوير التنظيمي من خلال السعي إلى تحقيق أهدافها في احداث التغيير في سلوك المنظمات الإدارية وكذلك الافراد وكنتيجه لجهودها كان لمسأهمات التدريب المعملي في المنظمات الصناعية واسلوب التغذية الراجعه الاثر الاكبر في بلورة المفهوم السابق ومن حيث أهميه العنصر الإنساني في التطوير لاننسي مسأهمات النظرية الإدارية والبيروقراطية في محاولة ايجاد تنظيم إداري مثالي واستمرار للجهود المبذولة من اجل تطوير المنظمات الإدارية ظهر مايعرف باسلوب تدريب الحساسية علي ايدي مجموعة من الرواد منهم دوغلاس ماكروجر وهربرت بيرد حيث شارك هؤلاء في محاولات لايجاد حلول المشكلات التي واجهت جهود التطوير التنظيمي من خلال التاكيد علي ضرورة اشراك الإدارة العليا وافراد التنظيم في عمليات صنع القرار وضرورة تطبيق الدراسات والتجارب العلميه علي المنظمات الإدارية في الموضوعات المختلفه وقد ظهر نتيجه لهذه الجهود مايعرف بالتطوير التنظيمي الذي قام علي اسس أهمها البحث الموجه والتغذية الراجعة والتدريب المعملي وقد انتشر تطبيق هذا التطوير في عدة دول في اوروبا وامريكا وتمثل ذلك في التدريب المعملي والاثراء الوظيفي وبناء الفريق والعمل علي ضرورة ديناميكية الجماعة وتفاعلها داخل المنظمات الإدارية والاستعانه بعلم النفس الاجتماعي وتم تركيز الجهود علي ضرورة استخدام المنهجيه العلميه في تطوير اساليب العمل. أهداف التطوير التنظيمي:

١- يدعم التطوير التنظيمي كفاءة المؤسسة وفعاليتها وان الانتاجية هي مجموع الكفاءة والفعالية ومن ثم فان التطوير يدعم الانتاجية.

٢-ان تنمية القوي البشرية وتحسين ادائها هو الهدف الاساسي من جهود التطوير التنظيمي.

٣-التطوير التنظيمي هو جهد طويل المدي لدفع قدرات المؤسسات علي معالجة التغيرات الخارجية التي تؤثر علي المؤسسات وتحسين قدرتها علي مواجهة المشكلات الداخلية كذلك.

٤-التطوير التنظيمي هو جهد لايجاد نوع من التكامل بين أهداف وحاجات المؤسسة العامة من جهة وبين أهداف الافراد من جهة اخري ومن هنا فان ذلك الجهد يرمي إلى تنشيط وتجديد الموارد المادية والفنية والبشرية geral. caidan ١٩٧٠ [١]

٥-يحرص التطوير التنظيمي علي ايجاد مناخ الملائم يستطيع فيه الافراد أن ينمو وان يحققوا ذواتهم وان يؤثروا علي وظائفهم وومنظماتهم وبيئتهم.

٦-يرمي التطوير التنظيمي إلى تغيير الثقافه السائدة في المؤسسات بحيث تسود قيم التعاون واقتسام السلطة بين الرؤساء والمرؤوسين بدل التنافس وسيطرة طرف واحد.

٧-يقوم التطوير التنظيمي علي فرضيات تنسجم من القيم الديمقراطية الإنسانية اكثر منها مع قيم البيروقراطية الالية.

٨-تركيز جهود التطوير التنظيمي علي مجموعات العمل فهي تشكل جماعات مرجعيه يستمد منها افراد التنظيم قيمهم ومعاييرهم.

٩-ان دعم القيادات الإدارية لجهود التطوير التنظيمي امر اساسي لنجاح تلك الجهود ومن هناك ياتي حرص المستشارين الإداريين المختصين في ميادين العلوم السلوكية علي انتزاع حماس تلك القيادات لجهود التغيير في المؤسسات.

١٠-ان نظرة التطوير التنظيمي للمنظمات وتنميتها نظرة شموليه كلية تنبع من فلسفة نظرية النظام ومن ثم فانها ترمي إلى تحسين جميع الانظمة الفرعية في المنظمة البشرية والفنية والإدارية.

١١-تحقيق درجة عالية من التعاون.

١٢-تقليل معدلات الدوران الوظيفي. ١٣ايجاد التوازن مع البيئه المحيطة.

١٤-تحديث وتطوير انماط السلوك في المنظمات.

---

١ بلال خلف السكارنة. التطوير التنظيمي والاداري. ط الاولي (عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ٢٠٠٩) ص ٢٧

١٥- استخدام الاسلوب العلمي لحل المشكلات.

وبجمل القول فان مايثار من جدل ومايدور من خلاف حول سلامة قصر التطوير التنظيمي علي الجوانب السلوكية في التنظيم من عدمها وحول العودة به إلى التنظيم غير الرسمي ومقولات التون مايوبشان العلاقات الإنسانية كلها دعوات تقتضي وتتطلب تحديد موقع التطوير التنظيمي من الفكر الإداري المعاصر ومن تطوره ومسيرته (دره-١٩٩٥)

القواعد الاساسيه للتطوير التنظيمي: هناك مجموعة من القواعد الاساسية التي يرتكز اليها التطوير التنظيمي والمتعلقة باستثمار الفرد والتخطيط طويل المدي والمرونة في المستويات الإدارية منها:

١-المرونة: ان عدم قدرة المنظمات علي التكيف مع بيئتها السريعة التغيير يؤدي إلى ضياع فرص اللحاق بالمنظمات علي التكيف وبالتالي خلق فجوة كبيرة بين التقدم والتخلف وحتي يتحقق تضيف الفجوة لابد من الاخذبعين الاعتبارالامور التالية: ا-وجود ثقافة فكرية للإدارة العليا مبنية علي أهداف واضحة ودقيقة وطويلة المدي. ب-الالتزام بالتدريب المستمر لتطوير مهارات الافراد علي العمال المستجدة. ج-وجود قوي عامله كفؤة ذات تعلم وتدريب عال ولديها الدافعيه الاكيدة في التعليم والتدريب.

٢-التنقل بين الوظائف: من النافع لعملية تنقل الموظفين وخاصة المدربين بين الوظائف الحد من المعوقات التنظيميه والنزاع التنظيمي.[١]

٣-اكتساب مهارات جديدة:

اي تعديل اوتغيير في أهداف المنظمة ينظر اليه علي انه تعديل او تغيير في الافراد انفسهم.

٤- الالتزام بالتكنولوجيا:

اذا كان الهدف طويل المدي هو الحصول علي التكنولوجيا من اجل تطويره وفانه يتوجب التخطيط:

---

١ بلال خلف السكارنة. التطوير التنظيمي والاداري. مرجع سابف ص٣٢

أ. الالتزام بوضع الأهداف طويلة المدي.

ب. الالتزام بتامين ورصد الموارد المالية لتحقيق هذه الأهداف.

ج. الالتزام في الاستثمار ي مجال البحث والتطوير في مجال التكنولوجيا.

د. الالتزام بتوفير القوي العاملة العلمية المتخصصة.

٥- التعليم والتدريب:

أن مستقبل المنظمة مرتبط بنوعية افرادها وعليه فان عملية التطوير الداري لاتقتصر علي النظم والاساليب الهيكلية والاجرائية وانما ترتكز علي بناء وتنمية منظمات فعالة تتصل جذورها بالثقافة الايجابية من خلال الالتزام بالتطوير المستمر والايمان بالطاقات البشرية المدربة جيدا وعليه لايوجد تطوير إداري او تطوير خدمات بدون استثمار في البخث والتطويروالالتزام بالتدريب المستمر في مجال القوي البشرية وتكنولوجيا العمل وهذا يدعونا إلى الحديث عنمراحل هذا التطوير وأهم مواصفات التنظيم العابر للحدود تنافسيا.

مناهج التطوير التنظيمي:

يتطلب اعتبار التطوير التنظيمي جهودا مخططه شاملة علي مستوي التنظيم الإداري وضرورة دعم الإدارة العليا له استخدام وسائل ضرورية تدعم مفهوم التطوير وتساعد علي انجاحه ومن هذه الادوات:

١-الشبكه الإداريه يتكون هذا الاسلوب من ست مراحل يفترض أن تطبقها سوف تساعد علي كفاءة الافراد والمنظمات حيث يركز هذا الاسلوب علي متغيرين هما الجانب الإنساني والجانب التنظيمي ويقدم هذا الشكل انماطا سلوكية علي المدير والمنظمه الاستعانه بها لتجنب المشكلات الإدارية ففي هذا الاسلوب يتم اعطاء درجات من١-٩ حيث يمثل ١ ادني درجات الاهتمام من قبل الإدارة لكل من البعد الإنساني والبعد التنظيمي و٩ تعني اعلي درجات الاهتمام من قبل الإدارة لكل من المتغيرين المذكورين وهنا علي المدير والإدارة الاسترشاد بهذا الاسلوب لتجنب بعض الممارسات الإدارية الخاطئة.

***المرحلة الاولي: الحلقة التدربية**

وهنا يقوم فريق الإدارة العليا بالمشاركة في هذا الاسلوب حيث يتم تدريب الافراد الاقل مستوي في المنظمة الإدارية علي ايجاد الحلول للمشكلات الإداريه ولتحقيق ذلك يتم استعراض دور كل فرد بحث المشكلة موضوع الدراسة ويكون هنا عدد الافراد المشاركين من٥-٩ افراد يعملون معا لايجاد حلول للمشكلات التي تواجة المنظمة الإدارية. [١]

***المرحلة الثانية: تنمية روح الفريق**

حيث يقوم المديرون بتطبيق ماتم تعليمه في المرحلة الاولي علي المرؤوسين وذلك بهدف خلق التعاون بين الفراد العاملين.

*المرحلة الثالثة: تنمية العلاقات بين الجماعات

*المرحلة الرابعة: تطوير نموذج مثالي

يعمل مديو المستوي الاول في هذه المرحلة علي تطوير نموذج مثالي يتضمن عرضا للأهداف والهيكل التنظيمي وطرق اتخاذ القرارات ونظم الحوافز والمعوقات التي تقيف امام المنظمة ويمكن لهذا النموذج المثالي أن يطرح اساليب للتدخل لاجراء تغير في البيئه التنظيمية المحيطة.

المرحلة الخامسة: تطبيق النموذج:

وهنا يلتزم المديرون بالتغيرات المطلوبة لتحسين الوضع في منظماتهم وفي هذه المرحلة يتم تكوين فرق عمل للتخطيط في كل وحدة مستقلة تكون مسئولة عند اعداد وتهيئه الوحدة للتغيرات المطلوبه.

***المرحلة السادسة: رصد ومراقبة النموذج المثالي**

وذلك من خلال استبيان مكون من فقرات بهدف اي درراسة السلوك الفردي والعمل الجماعي والعلاقات بين الجماعات وحل المشكلات

ويلاحظ أن استخدام هذا النموذج يمكن من تشخيص نماذج القيادة وبناء الفريق وحل المشكلات كما يستطيع كل مدير من أن يتعرف علي الفلسفة الإدارية التي يمارسها داخل

---

١ موسي اللوزي. التطوير التنظيمي. ط الخامسة (عمان، دار وائل للطباعة والنشر، ٢٠١٢) ص ٤٦ -٤٩

التنظيم حيث يستطيع كل منهم من خلال تطبيق هذه النماذج انيعمل علي تعديل سلوكه الفردي والجماعي ثم تحسين جو العمل وكذلك العللاقات

٢- اسلوب تدريب الحساسية:

يهدف هذا الاسلوب إلى مساعدة الافراد علي فهم حقيقة قيمهم ودوافعهم واتجاهاتهم ومن ثم العمل علي تنميه مهاراتهم وتوجيه النقد البناء لبعض الانماط السلوكية غير المرغوب فيها يتراوح عدد المشاركين بين٨-١٦فردا يترك لهم عملية إدارة النقاش لفهم مشاعر الاخرين واتجاهاتهم بهدف تعديل الانماط السلوكية وعتبر هذا الاسلوب احد ادوات التطوير الفعالة في تنمية العلاقات السلوكية بين اعضاء المجموعة داخل المنظمة. [1]

٣- اسلوب بناء الفريق:

يعمل هذا الاسلوب علي تنمية وتغيير ثقافة وفهم الاعضاء المشاركين عنطريق تعريضهم لخبرات عملية ونظرية بشكل ينعكس علي سلوكهم وتعاملهم اثناء العمل ومنهذا الاسلوب نلاحظ أن أهم حافز للفرد في مجال عملههو انتماؤه إلى جماعة العمل ممايعمل علي تعزيز الاتجاهات السلوكية الايجابية. [2]

٤- اسلوب البحث الموجه:

يعتمد هذا الاسلوب علي تطبيق المنهجية العلمية باستخدام البيانات وذلك بهدف التعلم والتطوير والتغيير وهذا يعتمد علي دراسة العلاقة بين المتغيرات التنظيميه ومحاولة اعطاء تفسيرات علمية حول طبيعة هذه العلاقات بشكل يساعد الإدارة ايجاد حلول مناسبة

٥-اسلوب تقنية الجودة الشاملة:

تسعي تقنية الجودة الشامله إلى الاسهام في تحقيق أهداف التطوير التنظيمي متمثلة في زيادة انتاجية المنظمات وزيادة كفاءتها ومقدرتها علي تحقيق الأهداف والاستمرار في البقاء والتقدم وذلك من خلال تحقيق مفاهيم الرضا الوظيفي والتعاون ورفع الانتاجية والفاعليه ونجدها من المفاهيم الإداريه الحديثة وتطبيق اسلوب او تقنيه الجودة الشاملة

---

١ موسي اللوزي. التطوير التنظيمي. مرجع سابق ص٧

٢ موسي اللوزي. التطوير التنظيمي. مرجعسابق ص٨

من خلال استخدام الامكانات البيئية والتنظيمية المتوفرة سوي كانت بشرية اومادية اوتقنية تؤدي إلى احداث التطوير التنظيمي المشهود (١) [١]

٦-الإدارة بالأهداف:

وهو اسلوب له دور كبير في عملية التخطيط ويحدد فيه خطوطها الهيكلية علي النحو التالي: [٢]

١-مشاركة جماعة العمل.

٢-مشاركة المدير المرءوس.

٣- تحديد قياسات الانجاز.

٤-المراجعه والتقييم.

٧-الاثراءالوظيفي:

هو محاولة اعطاء الموظفين المتعه في ممارسة العمل وجعلهم اكثر استجابة للمتغيرات واذا لم يكن الموظفين مستمتعين بعملهم فانهم لن يستجيبو للتغييرالمهم الذي تتعرض له المنظمة او الجهاز واسلوب الاثراء الوظيفي يشتمل علي: [٣]

*تخطيط العمل

*أداء العمل

*تقييم الأداء (الانجازات)

فالمدير هو الذي يقوم بتخطيط وتصميم العمل وتقييم الأداء (الانجازات) والموظف ينفذ ويقوم عادة بأداء العمل حسب تعليمات المدير فالاثراءالوظيفي يشتمل علي اعادة تصميم مهام الموظفين لكي يكون لديهم ليهم مستويات لتخطيط وتصميم نشاطات العمل والاثراء الوظيفي يعني أن هناك مهام اشرافية اضيفت لعمل الموظفين التابعين وهذه الاضافات في التحديات والواجبات تزيد غالبا دافعية الموظفين ويكون الموظفين اكثر احتراما للتغيرات التي تصنع تحديات العمل.

---

١ نهي حسن الصديق. التطوير التنظيمي واثره علي الأداء. رسالة ماجستير منشورة جامعة الزعيم الازهري٢٠١٢

٢ نهي حسن الصديق. التطويرالتنظيمي واثره علي الأداء مرجع سبق ذكره

٣ نهي حسن الصديق مرجع سبق ذكره

حول طبيعة حول هذه العلاقات بشكل يساعد الإدارة علي ايجاد حلول مناسبة

٥- معالجة الصراع:

تتعرض المنظمات في حياتها اليومية إلى انواع عديدة من الصراعات تتفاوت حدة هذه الصراعات بقدو ماتتركه من اثار علي الفعالية والانتاجيه بصفة عامة ويعود منشا الصراع إلى الاختلاف بين المجموعات اوبين إدارة واخري اوبين بعض العاملين والمنظمة خاصة عندما تختلف أهدافهم هناك انواع من الصراع يقوم علي التنافس المقبول ونوع يعتبر صراع سلبي مما يضطر بالمنظمة أن تبحث عن حلول لهذا النوع من الصراع وتفعيل الشخص الذي الذي يقوم رجل الصراع انيكون خارج المنظمة حتي لايكون متحيزوان يكون ذو خبرة وكفاءة حيث يتم مواجهة الاطراف المتصارعه لتشخيص المشكلة ثم الاجتماع معكل طرف علي حدة يعرض في اجتماع مشترك وجهة نظر كل فريق ويحاول وضع حلول للمشكلة نلاحظ أن التطوير يستخدم مجموعة من الاساليب والوسائل المختلفة لاحداث التطوير والتغيير في المنظمات ويرجع هذا السبب في اختلاف هذه الاساليب اي الاختلافات في الإستراتيجيات التي تبناها المنظمات فيما يخص التطوير التنظيمي لان كل منظمة تختلف عن المنظمات الاخري وتختلف من حيث البيئة التي تعمل بها.

إستراتيجات التطوير التنظيمي:

يري رجال الإدارة واعلامها أن إستراتيجيات التغير التنظيمي تتضمن ثلاث محاور واتجاهات.

اولا: اتجاه التفويض ويتطلب هذا الاتجاه من الإدارة القيام بدرراسة المنظمه الإداريه دراسة تحليلية تهدف اعطاء معلومات كاملة عن المجالات المراد ادخال التغير فيها سواء في الجانب النظمي او الجانب الإنساني ويتطلب من الافراد دراسة هذه المعلومات ومناقشتها بهدف التوصل إلى اتخاذ قرار موضوعي حول ادخال اليات التغير المطلوب.

ثانيا: اتجاه استخدام القوة ويكون هذا الاتجاه ضمن:

ا-اجبار الإدارة العليا للإدارة الدنيا علي ضرورة تنفيذ التغيير المطلوب. ب-استبدال الافراد اواعادة توزيع الموارد البشرية من جديد للحصول علي افراد راغبين في التغير.

ج-اعادة تصميم للهيكل التنظيمي

ثالثا: ان يتم المشاركة بين الإدارة والافراد العاملين بها في العمليات التنظيمية وهذا يتم من خلال قيام الإدارة تحديد المشكلة موضوع الدراسة ثم استخدام المنهجية العلمية لوضع بدائل عدة وهنا يتطلب من العاملين المشاركة في اختيار بديل من عدة بدائل او أن تقوم الإدارة كذلك والعاملون معا لتحديدالمشكله وتدارسها واختيار البديل الافضل ثم تنفيذه المباديء والافتراضات التي يستند اليها التطوير التنظيمي: أن جهود التطوير التنظيمي سواء فيما يتعلق بالأهداف او بالنسبة للإستراتيجيات ووسائل التغير فهي جميعا ينطلق من مجموعة مباديء واقتراحات وقيم وبعض هذه الافتراضات يتعلق بالإنسان الفرد وبعضها يتعلق بالجماعات وبعضها يتعلق بالمنظمات.

أ-فيما يتعلق بالفرد:

١-ان الإنسان لديه حاجة للنمو والتطوير ويمكن تلبية هذه الحاجه في مناخ تنظيمي وعملي مؤازر وذي تحديات.

٢-عدم استغلال امكانيات وطاقات معظم الناس في حين انهم قادرون علي تحمل مسئولية أعمالهم والاسهام بدور ايجابي في أداء المنظمة

ب- فيما يتعلق بالجماعات:

١-الجماعات هامه بالنسبه للافراد لانها تساعدهم علي اشباع حاجات هامة لديهم

٢-الجماعات اساسا محايدة ويمكن أن تكون مساعدة او ضارة فيما يتعلق بدعم أهداف المنظمة.

٣-يمكن للناس من خلال العمل التعاوني زيادة فعالية الجماعات في تلبية احتياجات الافراد المنظمة.

ج- فيمايتعلق بالمنظمه:

١-ان اي تغيير في اي جزء من المنظمة سيؤثر علي باقي اجزائها.

٢- تؤثر ثقافة المنظمة علي طبيعة ومشاعر واتجاهات الافراد من التعبير عن مشاعرهم واتجاهاتهم وهذا يؤثرعلي سلبا علي حل المشكلات ونمو الافراد والرضي في العمل.

٣-البناء التنظيمي والأعمال في المنظمة يمكن تصميمها وتعديلها بحيث تلبي حاجات الافراد والجماعات والمنظمة علي السواء.

٤- في معظم المنظمات أن مستوي المؤازرة والثقة والتعاون بين الافراد اقل مما هو مرغوب وضروري.

5-قد تكون إستراتيجية رابح –خاسر (في حل النزاعات) مفيدة في بعض المواقف ولكن معظم مواقف رابح –خاسر ضارة بالمنظمة.

٦-كثير من النزاعات الشخصية بين الافراد والجماعات هي نتيجة تصميم المنظمة وليست بسبب الاشخاص المعنيين انفسهم.

٧- عندما ينظر إلى المشاعر علي انها هامة يمكن فتح افاق جديدة لتحسين القيادة والاتصال ووضع الأهداف.

٨-توجيه الاهتمام في حل النزاعات من اسلوب التهدئة اي اسلوب المناقشة المفتوحة الاراء يساعد علي نموالشخص وتحقيق أهداف المنظمة علي السواء.

نظريات التطوير التنظيمي

هناك عدة نظريات يمكن استخدامها في التطوير التنظيمي ومن بين هذه النظريات الشائعة نموذج ليون ذو الخطوات الثلا ث، نموذج هوس ذو المراحل السبع، ونموذج واسلوب البحث الموقعي، واعادة هندسة المنظمة، واسلوب تطوير المنظمة وزملائه افنسفش .

نموذج ليون ذو الخطوات الثلاث:

يقترح ليون أن التغيير الناجح في المنظمات يجب أن يتم بموجب ثلاث خطوات: (اذابة الحالة الرراهنة، التحرك إلى الحالة الجديدة (التغيير) ثم اعادة تجميد الحالة لتصبح دائمة [1]

١-اذابة او اسالة الجليد:unfreezing

(وتتضمن هذه المرحلة زعزعة واستبعاد والغاء لشي جديد فقبل تعلم الافكار واتجاهات وممارسات جديدة ينبغي أن تختفي الافكار والاتجاهات والممارسات الحالية ومما يسهل ويساعد علي اذابة الجليد اختفاء السلوك الحالي الضغوط البيئية الخارجية مثل تدني الأداء والانتاجية وانخفاض الارباح والاعتراف بوجود مشكلة ما والادراك بان شخصا اخر اكتشف افكارا جديدة ويعتبر كثير من الكتاب والباحثين أن هذه المرحلة هامة جدا وتلعلب دورا كبيرا في نجاح عملية التغيير وانه كثيرا ماتفشل محاولات وجهود التغيير نتيجه أهمال او اغفال هذه المرحلة وعدم ايلائها الاهتمام المناسب وتهدف هذه المرحلة إلى ايجاد الاستعداد والدافعية لدي الفرد للتغيير وتعلم معارف اومهارات اواتجاهات جديدة عن طريق الغاء اواستبعاد المعارف والمهارات والاتجاهات الحالية بحيث ينشا لدي الفرد نوع من الفراغ يسمح بتعلم اشياء جديدة لملءهذا الفراغ.[2])

ويتم في هذه المرحلة الشر وع بانجاز التغيير:

٢- التغيير اوالحركة Changing

او القيام بالصيغ الهادفة في تنفيذ تغيرات محددة من خلال تطوير القيم والتجاهات الجدية وخلق انماط سلوكية جديدة تنسجم مع الاتجاهات التي يتطلبها التغيير المستهدف في انجاز التوجهات او التطورات الجديدة.

ويحذر ليون منالتسرع في الاقدام علي هذه المرحلة وتغيير الامو والاشياء بسرعة غير معقولة لان من شان ذلك أن يؤدي إلى بروز مقاومة لتغيير.

---

١ حسن حريم. السلوك التنظيمي: سلوك الافراد والجماعات في منظمات الاعمال (عمان، دار ومكتبة حامد، ٢٠٠٠) ص٣٩

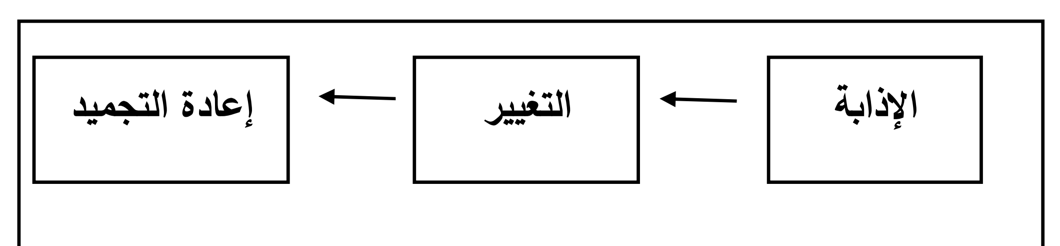
٢سن حريم. السلوك التنظيمي. مرجع سابق ص٣٩

الوضع الحالي اذا لم يتم الغاء الوضع الحالي والقائه بعيدا اي اذابة الجليد بشكل سليم ويصاحب هذه المرحلة الارباك والتشريش ومزيج من الشعور بالامل والقلق.

٣- اعادة التجميد: Refreezing

ويعني ذلك حماية وصيانة التغيرات التي تم احداثها والحفاظ علي المزايا الناتجة عن ذلك.[1] ويمكن أن يتم ذلك من خلال اتاحة الفرصة للعاملين لاظهار السلوك والاتجاهات الجديدة. وبعد اظهار السلوك اوالاتجاه ينبغي استخدام التدعيم او التعزيز الايجابي اي تعزيز الترغيب المرغوب كما يمكن استخدام التدريب الاضافي واسلوب النمذجه لتعزيز استقرار التغيير ولاينبغي أهمال عملية التقويم في هذه المرحلة وفالتقويم يعمل علي توفير البيانات للافراد فيمايتعلق بمنافع التغيير وتكاليفه ويساعد علي توفير الفرص والامكانات لاحداث التعديلات البناءة في التغيير علي مرور الوقت.

شكل رقم (١/ ١) نموذج ليون للتطوير



المصدر: ماجدة العطية، سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة، (عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع، ٢٠٠٣م)، ص٣٥٨.

٢- نموذج هوس ذو المراحل السبع:

في عام ١٩٨٠نموذجا يتكون من سبع مراحل وEdgar hues قدم وهو مبني علي النموذج الاصلي الذي قدمه ليون وسنتناول كل مرحلة من هذه المراحل:

أ/ الاستكشاف:

يلتقي المسئولون عن المنظمة المهارات التي يمكن أن يقدمها المستشار ويقوم المستشار باستنباط البيانات من الاعراض التي تظهرها المشاكل التي تحتاج إلى اهتمام.

---

١ محمقام القريوتي السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الانساني والفردي والجماعي في المنظمات المختلفة (عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع ٢٠٠٠) ص ٣٣٢

ب/ الدخول:

يقترب مسئولو المنظمة والمستشار معا للاتفاق عليالتعاقد ويتكون العقد السيكولوجي من التوقعات التي سوف يقدمها كل طرف للاخر قياسا لما يتوقع أن يحصل عليه منه.

ج/ التشخيص:

يقوم المستشار مستندا علي الخلفية التي لديه وتعليمه بعملية تشخيص للمشاكل التنظيميه القائمة ويحد إستراتيجية التدخل المخطط.

د/ التخطيط:

توافق المنظمة علي ماقدمه مستشار التغيير من سلسلة تفصيلية لاساليب التدخل وكيفية العمل وكذلك الجدول الزمني المتوقع لعملية التغيير كما يذكر المصادر المرتقبة للمقاومة واسبابها.

هـ/ خطة العمل:

يبدا التدخل طبقا لخطة عمل يتم الاتفاق عليها ويمكن أن تبدا طرائق متعددة بشكل متزامن اوفي حالة برامج تطوير المنظمة المعقدة نجد أن هناك عددا من المشروعات المتعددة المحاور تسير بشكل متوازي.

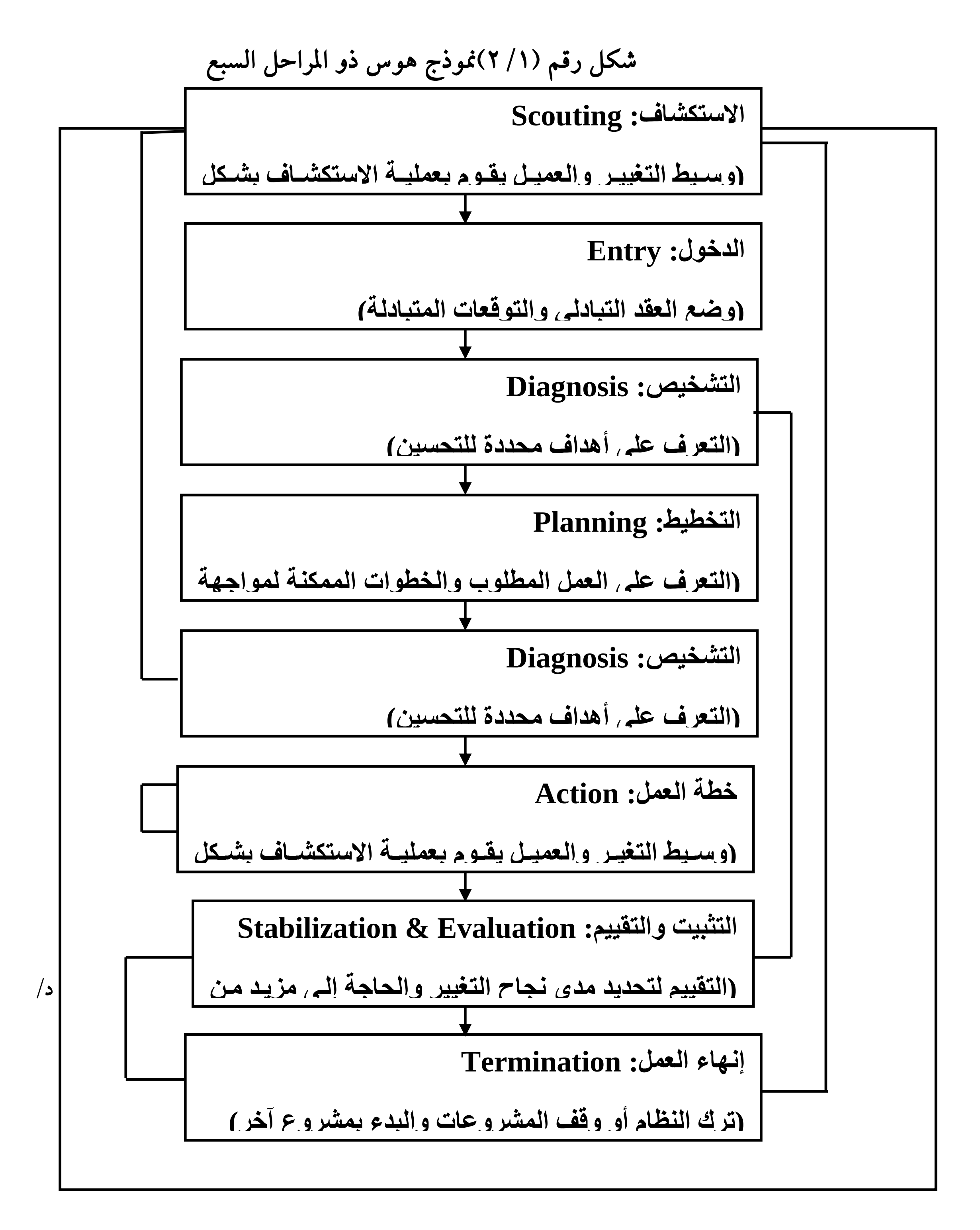
و/ التثبيت والتقييم:

أن عملية اعادة تجميد النظام التي اشار اليها نموزج ليون يطلق عليها اصطلاح التثبيت طبقا لنموذج هوسوعند هذه النقطة نجد أن الممارسات المطبقة حديثا، والنظم ،وترميم مراحل العمل تصبح بمثابة روتين يستخدم بشكل يومي داخل المنظمة وعقب التثبيت يتم تقييم عملية التغيير وتقاس النتائج بشكل كمي.

ز/ انهاء العمل:

يقوم وسيط التغيير عن قصد بالانتقال إلى عمل اخر (منظمة اخري) فاحدي قواعد العمل بالنسبة لمستشاري التغييرهو الدخول في الانغماس في العمل ثم الخروج من العمل وبالمقابل يبدا العمل في مشروع مختلف تماما لتطوير المنظمة ويكون ذلك في ذات المكان (نفس المنظمة).

شكل رقم (١/ ٢)نموذج هوس ذو المراحل السبع



٣-اسلوب افينسفش وزملائه:

يعتبر افينسفش وزملائه ان إدارة التغيير عملية منظمة تتكون من عدد خطوات المترابطة بتسلسل منطقي: [١])

أ. قوي التغيير: وهي قوي ومسببات التغيير الداخلية والخارجية.

ب. الاعتراف بالحاجة للتغيير: تستطيع إدارة المنظمة أن تعرف حاجتها للتغيير من خلال التقارير، والاحصاءات ،والمعلومات التي تصلها من المصادر المختلفة. فمن خلال البيانات المالية ،والميزانيات، وانخفاض الارباح، وانخفاض معدلات الأداء، وهبوط المبيعات، وتدني معنويات العاملين وغيرها تستطيع الإدارة أن تعرف قوة وكثافة قوي التغيير.

ج. تشخيص المشكلة: فالتشخيص يهدف إلى تعريف المشكلة وتحديدها قبل تبني اي اجراء وقد لاتكون المشكلة ظاهرة وواضحة للجميع لذا فان الخبرة وحسن التقدير والاجتهاد الصائب تعتبر امور حيوية في هذه الحالة ومن أهداف مرحلة التشخيص الاجابة علي الاسئلة الاتيه: ماهي المشكلة بذاتها وتمييزها عن العوارض؟ ماذا يجب عمله لحل المشكلة ؟ ماهي النتائج المتوقعة من الاجراء ؟ وكيف يمكن قياسها ؟ويمكن التوصل إلى الاجابات علي هذه الاسئلة من البيانات المتوفرة لدي المنظمة او من خلال تشكيل اللجان او فرق العمل للبحث عن معلومات خاصة ومحددة.

د. تطوير بدائل وإستراتيجيات التغيير: تقوم الإدارة او مستشار التغيير بتقرير اي من الإستراتيجيات التغيير الاكثر احتمالا أن تحقق النتائج المرجوة (تغيير البناء التنظيمي، تغيير الناس، تغيير التقنيات).

ه. تعريف المحددات (الظروف المقيدة): يتوقف اختيار اسلوب التغيير علي تشخيص المشكلة ولكنه يتاثر كذلك ببعض المتغيرات والظروف الاتية السائدة في المنظمة ومنها مناخ القيادة، والتنظيم الرسمي ،وثقافة المنظمة ويعتبر دعم الإدارة العليا وتحمسها للتغيير المقترح امر ضروري لنجاح التغيير. واذا ما اخذت الإدارة بتنفيذ

---

١ نهي حسن الصديق. التطوير التنظيمي واثره علي الأداء، رسالة ماجستير مقدمة جامعة الزعيم الازهري٢٠١٢م

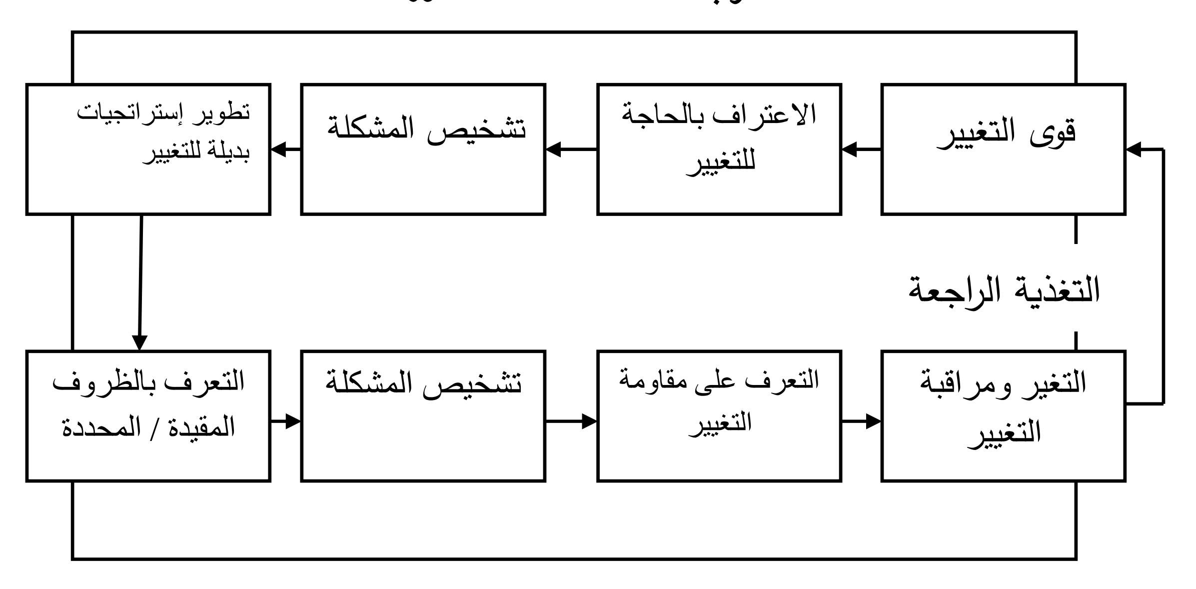
التغيير بدون الاخذ في الحسبان المحددات والقيود التي تفرضها الظروف السائدة في المنظمة فان مثل هذا التغيير يمكن أن يؤدي فعلا إلى مزيد من المشكلات.

و. مقاومة التغيير: علي الإدارة أن تدرك بان مقاومة التغيير امر طبيعي ويجب عليها معرفة مسببات المقومة ومعالجتها.

ز. تنفيذ التغيير ومتابعته: قديتم تنفيذ التغيير في جميع انحاء المنظمة ويتم تكريسه بسرعة اويمكن تنفيذه علي مراحل ومن مستوي لاخر ومن إدارة لاخري وفيما يتعلق بالمتابعة فهي تهدف إلى توفير معلومات عن التغذية الراجعة والمعلومات التي تغذي إلى موحلة قوي التغيير لان التغيير نفسه ينشء حالة جديدة يمكن أن تسبب بعض المشاكل.

شكل رقم (١/ ٣)

أسلوب IVANCEVICH وزملائه



المصدر: حسين مريم، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد ومنظمات الأعمال، (عمان: دار ومكتبة حامد، ٢٠٠٤م)، ص٣٧٢.

٤- اسلوب البحث الموقعي:

يشير البحث الموقعي إلى عمليه التغيير التي تعتمد الجمع المنظم للبيانات ومن ثم اختيار اسلوب للتغيير يعتمد علي المؤشرات التي تم الحصول عليها من البيانات التي تم جمعها وتظهر أهمية هذه الطريقة في انها توفر منهجية للإدارة لاعتمادها في التغيير المخطط.[١]

غالبا ما يكون مستشار التغيير من خارج المنظمة والذي يبدا عمله بجمع المعلومات حول المشكلة والهموم ،التغيرات المطلوبة من اعضاء المنظمة.ويماثل لهذا التشخيص بحث الطبيب لايجاد السبب المؤدي إلى للالام المريض وفي البحث الموقعي فان مستشار التغيير يطرح الاسئلة ويقابل العاملين، ويراجع السجلات، ويستمع لهموم العاملين، ويتبع عملية التشخيص، عملية التحليل للتعرف علي المشاكل التي يركز عليها.

الافراد والاشكال التي تظهر بها تلك المشاكل ويحلل وكيل التغيير هذه المعلومات إلى عواملها الاولية الانغماس المكثف في أهداف التغيير اي الافراد الين يشملهم برنامج التغيير والذين يجب أن يشاركوا في تحديد المشاكل وايجاد الحلول وبذلك فان الخطوة الثالثة ل المعلومات المرتدة تتطلب مشاركة العاملين بما تم التوصل اليه من خلال الخطوتين الاولي والثانية ويطور العاملون بمساعدة مستشار التغيير خططا عملية لتحقيق التغيير المطلوب ومن ثم يتم التنفيذ.

حيث أن العاملين ومستشار التغيير يقومون بالافعال المحددة لتصحيح المشاكل التي تم تحديدها الخطوة الاخيرة تتوافق مع التثبيت العلمي للبحث الموقعي وهي تقييم فاعلية خطة الفعل والتي تتم عن طريق استخدام البيانات التي تم جمعها علي انها معايير تعتمد في مقارنة التغييرات اللاحقة وتقييمها ويوفر البحث الموقعي للمنظمة فائدتين اساسيتين[٢]:

أ. انه يركز علي المشكلة حيث أن مستشار التغيير ينظر إلى المشاكل بموضوعية ويتحدد فعل التغيير علي طبيعة المشكلة وبينما أن ذلك قد يظهر علي انه شيء بديهي لكن الكثير من فعاليات التغيير لاتتم بهذا الاسلوب بل انها تركز علي

١نهي حسن الصديق. مرجع سبق ذكره.

٢ نهي حسن الصديق. مرجع سبق ذكره

الحل حيث يكون هنالك حل مفضل منوجهة نظرمستشار التغيير مثل تطبيق الوقت المرت في العمل الفرقي اوبرامج الإدارة بالأهداف ومن ثم يبحث عن المشاكل التي تناسب حلوله.

ب. بسبب أن البحث الموقعي يشرك العاملين بدرجة كبيرة اثناء عملية التغيير فان ذلك يؤدي التقليل مقاومتهم وفي الواقع فان المشاركة الفعالة للعاملين في مرحلة جمع المعلومات المرتدة تؤدي لان تكتسب عملية التغيير قوة دفع ذاتية حيث أن العاملين والجماعات الذين يشملهم عملية التغيير يصبحون مصدرا داخليا لتعضيد التغيير.

٥- اعادة هندسة المنظمة:

يعد كل من مايكل هامرر وجيمبي الرواد الاوائل في مجال هندسة العمليات والتي يقصد بها: اعادة التفكير الاساسية ،واعادة التصميم الجذري للعمليات. بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فائقة وليست هامشيه تدريجية في معايير الاداء الحاكمة مثل: التكلفة والجودة ،والخدمة ،والسرعة ووفقا لهذا التعريف فان يتعين علي المديرين الإستراتيجين الذين يعتمدون علي اعادة الهندسة.

ان يعيدوا التفكير بشكل شامل فيما يختص بالطريقة التي تمارس بها منظماتهم نشاطها وبدلا من التركيز علي وظائف الشركة يوجه المديرون الإستراتيجون اهتمامهم إلى العمليات المرتبطة بالانشطة. [١]

والعملية عبارة عن احداث محددة متدفقة ومتداخلة متجهة عبر الوقت إلى هدف ما او نهاية معينة تقوم اعادة هندسة العمليات علي افتراض اساسي مؤداه أن الأساليب التقليدية المتبعه في تنظيم الاقسام والعمليات لمتعد قادرة علي الوفاء بمتطلبات العملاء الامر الذي يتطلب استخدام اساليب جديدة قادرة علي تحقيق نتائج فائقة في هذا الصدد وعندما يتم تطبيق اعدة الهندسة فانه يتم طرح السؤالين التاليين:

أ. لماذا نؤدي هذا العمل؟

---

١ نهي حسن الصديق. مرجع سبق ذكره

ب. ولماذا نتبع هذا الاسلوب في ادائه؟

ومن تحليل ومراجعة الدراسات الكثيرة التي تناولت اعادة الهندسة في السنوات الاخيرة يمكن تحديد خصائص اساسية لاعادة الهندسة كالاتي: [1]

١. ان اعادة الهندسه تركز علي عمليات الأعمال وليس العمليات الوظيفية وبالتالي فان هذا المفهوم يهتم بالمدخل متعدد المجالات ومتداخل الوظائف وليس بالمدخل احادي المجال ووحيد الوظيفة هذا مايجعل اعادة الهندسة تتطلب بل وتشترط التزاماعاليامن الإدارة العليا في الشركة وبرنامجها.

٢. ان اعادة الهندسة تعتمد الاختراق (الوثبات الكبيرة) في مقابل التحسين التدريجي في شكل اضافات جزئية لهذا فان التحسين من خلال اعادة الهندسة يجب أن يكون جذريا مثل خفض التكلفة بنسبة (٥٠٪) وليس يصيغة التحسين التدريجي بنسبة (٣٪) و(٥٪)).

٣. ان اعادة الهندسة هي اعادة التفكير العميق بالحالة القائمة بالاعتماد علي مدخل سجل او جدول الأعمال وهذا المدخل يبدا من حاجات الزبون لضمان التوجه الزبوني ومن أهداف الشركة (الربح المستهدف) بالعملية الضرورية لاشباع تلك الحاجات ويتم ذلك دون التقيد بالتفكير والطرق الحالية التي تمثل الوضع القائم.

٤. ان اعادة الهندسة تتطلب استخدام اسلوب فرق العمل الذي يكون متعدد ومتداخل الاختصاصات مع اعطاء الصلاحيات الكافية لتحويلها إلى فرق مدارة ذاتيا حيث أن مثل هذه الفرق تضمن مشاركة جميع الاقسام من جهة وتسمح بمشاركة اوسع تكون ضرورية للحد من مقاومة التغيير من جهة اخري.

٥. ان اعادة الهندسة تتطلب مشاركة متوافقة للموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات فاذا كانت برامج اعادة الهندسة تهتم بالتكنولوجيا الجديدة لاعادة ابتكار عمليات وأشياء جديدة فان هذا يجب أن يتوافق مع الاستفادة الاكبر من الموارد البشرية في هذه التكنولوجيا.

---

[1] هي حسن الصديق. مرجع سبق ذكره

المصادر والمراجع

١. محمد قاسم القزويني، السلوك التنظيمي لدراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي، في المنظمات الإدارية، دار الجامعة، عمان، ١٩٩٧م.

٢. إبراهيم أبو عوف، التفاوض، (السودان: مطبعة التصوير الملون، دت).

٣. ابراهيم فهد الغفيلي، نحو منهج إسلامي لدراسة الإدارة، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي السنوي الثالث، القاهرة، ١٩٨٣، جامعة المنصورة.

٤. ابرهيم الغمري: " السلوك الإنساني والإدارة الحديثة "، دار الجامعات المصرية، د. ت، الإسكندرية.

٥. أبو الفضل جمال ابن منظور: لسان العرب، دار صادر، بيروت، لبنان، ١٩٩٢

٦. أبو منصور الثعالبي، تحفة الوزارة تحقيق ودارسة سعد أو دية، دار البشير، عمان، ١٩٩٤م.

٧. أحمد إبراهيم أبو سن وأخرون، المدخل إلى الإدارة العامة (م. د. ن، ١٩٨٧م) ط٣.

٨. أحمد الخطيب – عادل سالم معايته، الإدارة الحديثة: نظريات وإستراتيجات ونماذج حديثة، (عمان: دار جدارا للنشر والتوزيع، ٢٠٠٩م).

٩. أحمد الدعيج ورندا اليافي، الانتماء التنظيمي، (الإسكندرية، ٢٠٠٨).

١٠. أحمد السيد، مدخل دراسة السلوك التنظيمي، (عمان، دار الميسرة للنشر والتوزيع، ٢٠١١م).

١١. أحمد سيد مصطفى: إدارة السلوك التنظيمي – رؤية معاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ٢٠٠٠.

١٢. أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، الدار الجامعية، القاهرة، ١٩٨٦.

١٣. أحمد صقر عاشور، اسلوك الإنساني في المنظممات، (الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، ١٩٩٥م).

١٤. أحمد عيسى، تأثير الضغوط الوظيفية على الانتماء التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس، ٢٠٠٤).

١٥. احمد ماهر السلوك التنظيمي ط٤، جامعة الاسكندريه، ٢٠٠٩.

١٦. أحمد ماهر: السلوك التنظيمي- مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الطبعة٠٧، القاهرة، مصر، ٢٠٠٠،

١٧. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات (الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر، ٢٠٠٠).

١٨. احمد ماهر،مهارات التفاوض،(القاهرة:الدار الجامعية للنشر، د.ت)

١٩. إخلاص محمد عبد الحفيظ، مصطفى حسين باهي، الاجتماع الرياضي، ج١، دار النشر، القاهرة، ٢٠٠١م.

٢٠. إدارة الأعمال، جميل أحمد توفيق، (دار الجامعات المصرية للنشر).

٢١. إدارة الأعمال، شوقي ناجي جواد، (دار مكتبة الحامد للنشر، ٢٠٠٠م).

٢٢. إدارة التنظيم، جمال أحمد محمد، (السودان، د، ن).

٢٣. أدوارد ليتواك، انهيار الحلم الأمريكي، ترجمة: ليلى غانم، الدار الجماهيرية للنشر والإعلان، بيروت، ١٩٩٤م.

٢٤. أساسيات الإدارة، محمد سويلم، (دار وهدان للطباعة و النشر).

٢٥. أساسيات التنظيم و إدارة الأعمال، عبد الغفار حنفي،(الدار الجامعية، ٢٠٠٣م).

٢٦. أسماء عبد الكريم، تقويم المناخ التنظيمي لأقسام كليات جامعة الموصل في ضوء أساليب القيادة فيها، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية الرياضية، جامعة الموصل، ١٩٩٥م.

٢٧. أصول الإدارة والتنظيم، عاطف محمد عبيد، (د ن، ١٩٨١م).

٢٨. آلان فولر، عبد بن أحمد بن هيجان، التفاوض المهارات والإستراتيجيات، (د ن، ١٩٩٥م).

٢٩. أندرو دي سيزولاقي ومارك جي والاس: السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة أبو القاسم أحمد، الإدارة العربية للبحوث، المملكة العربية السعودية، ١٩٩١
٣٠. أنور الجندي، القيم الأساسية للفكر الإسلامي والثقافة العربية (القاهرة، مطبعة الرسالة).
٣١. إيهاب كمال محمد، فن التفاوض ومهارات الإقناع، ط١، (القاهرة: الحرية للنشر والتوزيع، ٢٠٠٠م).
٣٢. بافينبرجر وبيل كارو، إتش تي إم إل ٤ (HTML4)، ترجمة: د/ خالد العامري، دار الفاروق للنشر، مصر، القاهرة، ٢٠٠٢م.
٣٣. بفردج، و. أ. ب.، فن البحث العلمي، ترجمة: د/ زكريا فهمي، دار إقراء للنشر، لبنان، بيروت، ١٩٩٢.
٣٤. بكري الطيب موسي، ادارة الافراد (الخرطوم: حي تاون، ٢٠٠٤م).
٣٥. بكري الطيب موسي، إدارة الإفراد (الخرطوم: حي تاون، ٢٠٠٤م).
٣٦. بلال خلف السكارنه. التطوير التنظيمي والاداري، ط الارلي (عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ٢٠٠٩)
٣٧. بورترت هرمان، الإدارة بالتوفيق: الخيط الواصل بين السلطة والتبعية، تعريب: د/ هاني صالح، مكتبة العبيكان، الرياض، ٢٠٠٣م.
٣٨. بيتر داركر، الإدارة للمستقبل، التسعينيات وما بعدها، ترجمة: صليب بطرس، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، ١٩٩٤م.
٣٩. ثابت عبد الرحمان إدريس: المدخل الحديث في الإدارة العامة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ٢٠٠٣
٤٠. ثابت عبد الرحمن إدريس، التفاوض مهارات وإستراتيجيات، (الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر، ٢٠٠١م).
٤١. ثابت محمد عبد الرحمن وجمال الدين محمد، السلوك التنظيمي: نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، (القاهرة = الدار الجامعية، ٢٠٠٢م).

٤٢. جرالد جرنبرج، روربت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي، إسماعيل بيوني، ط٢٠٠٤، (الرياض: دار المريخ للنشر ٢٠٠٤).
٤٣. جورج فولر، دليل المفاوض، ط١، (الرياض: مكتبة جرير، ٢٠٠٠م).
٤٤. جيرال جونيرج، إدارة السلوك في المنظمات، ط٢، (الرياض، دار المريخ، ١٩٩١م).
٤٥. جيراليد جرنيج وروبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي، إسماعيل علي يسوني، ط٢٠٠٤م، (الرياض: دار المريخ للنشر، ٢٠٠٤م).
٤٦. حسن حريم. السلوك التنظيمي: سلوك الافراد والجماعات في منظمات الاعمال (عمان، دار ومكتبة حامد، ٢٠٠٠)
٤٧. حسن محمد احمد مختار. ادارة التغيير التنظيمي. ط الثالثة (القاهرة: الشركة العربية المتحدة للتسريق والتوريدات، ٢٠١٤)
٤٨. حسين حريم، السلوك التنظيمي، دار زهران، عمان، ١٩٩٧.
٤٩. حليس بن محمد العريمي، (١٩٩٨). الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس التعليم العام بسلطنة عمان والعوامل المؤثرة فيه. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السلطان قابوس.عّمان
٥٠. حليمة عبد الفتاح شهاب، (١٩٩٢).أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي لدى معلمي ومعلمات المدارس الثانوية في وادي الاردن. رسالة ماجستير، الجامعة الاردنية، عمان، الاردن..
٥١. حليمة عبد الفتاح شهاب، (١٩٩٢).أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي لدى معلمي ومعلمات المدارس الثانوية في وادي الاردن. رسالة ماجستير، الجامعة الاردنية، عمان، الاردن.

٥٢. حليمة عبد الفتاح شهاب، (١٩٩٢).أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي لدى معلمي ومعلمات المدارس الثانوية في وادي الاردن. رسالة ماجستير، الجامعة الاردنية، عمان، الاردن

٥٣. حليمة عبد الفتاح شهاب، (١٩٩٢).أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي لدى معلمي ومعلمات المدارس الثانوية في وادي الاردن. رسالة ماجستير، الجامعة الاردنية، عمان، الاردن

٥٤. حمدين فرحات الشادي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي (الأردن: دار وائل للنشر، ٢٠٠٥).

٥٥. خلف العظامات، (٢٠٠٤). درجة ممارسة السلوك القيادي لمديري التربية والتعليم في الاردن وعلاقتها بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لرؤساء الاقسام التابعين لهم، أطروحة دكتوراة غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

٥٦. خلف العظامات، (٢٠٠٤). درجة ممارسة السلوك القيادي لمديري التربية والتعليم في الاردن وعلاقتها بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لرؤساء الاقسام التابعين لهم، أطروحة دكتوراة غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن

٥٧. خليل فهد سيبانى،المفاوضات والاتفاقات، (بيروت:دار الراتب الجامعية،٢٠٠٣م)

٥٨. دافيد س ويلسون: إستراتيجية التغيير، ترجمة تحية سيد عمارة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، الطبعة الأولى، ١٩٩٥،

٥٩. دانيال جولمان وآخرون، القادة الجدد: تحول فن القيادة الإدارية إلي علم نتائج: تعريب: عثمان الجبالي، بشير أحمد سعيد، دار المريخ لنشر، المملكة العربية السعودية، الرياض، ٢٠٠٤م.

٦٠. دراكر ف. بيتر، القيادة الأخلاقية، الدار الدولية للنشر والتوزيع، مصر، القاهرة، العدد العاشر، ١٩٩٦م.

٦١. دكتور احمد ماهر السلوك التنظيمي الدار الجامعية للنشر، الاسكندريه، ٢٠٠٩م

٦٢. دنكان، وجاك، أفكار عظيمة في الإدارة، ترجمة: محمد الحديدي، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، ١٩٩١م

٦٣. دوجلاص سميث: إدارة تغيير الافراد- المبادئ والاستراتيجيات والرؤى، ترجمة عبدالحكيم أحمد الخزامي، إيتراك للطباعة والنشر، ٢٠٠١

٦٤. دونالد ب. سباركس، خالج حسن زروق وناصر محمد العديلي، ديناميكية التفاوض الفعال، ط١، (السعودية: دار آفاق الإبداع العالمية، ١٩٩٥م).

٦٥. ديبورا هاينجتون،"الدليل الإرشادي لبناء فرق العمل نصائح وأساليب للفرق الفعالة"، خلاصات كتب المدير ورجال الأعمال،القاهرة،الشركة العربية للإعلام العلمي،العدد الثالث عشر،تموز ١٩٩٥

٦٦. ديفيد اوليفر_خالد العامرى،فن التفاوض،ط١،(القاهرة:دار الفاروق للاستثمارات الثقافية،٢٠٠٨م).

٦٧. راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، (الإسكندرية: الدار الجامعية، ٢٠٠٠م).

٦٨. راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، (الإسكندرية، الدار الجامعية، ٢٠٠٢م).

٦٩. رحيم حسين: التغيير في المؤسسة ودور الكفاءات- مدخل النظم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد٠٧، فيفري٢٠٠٥، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر

٧٠. رسل برتلاند، حكمة الغرب، ترجمة: فؤاد زكريا، ج٢، عالم المعرفة، العدد ٧٢، الكويت، ١٩٩٠م.

٧١. رضا صاحب ابو احمد وسنان كاظم الموسوي، الادارة لمحات معاصرة، (عمان: مؤسسة الوراق للنشر، ٢٠٠٦م).

٧٢. زكي مكي إسماعيل، السلوك التنظيمي، ط٢، (الخرطوم، شركة مطابع السودان للعملة، ٢٠٠٤م).
٧٣. ستيفن أركوفي، القيادة المرتكزة على المبادئ، ترجمة: مكتبة جرير. (د، ن).
٧٤. ستيفن أركوفي، المادة الثامنة، ترجمة: ياسر العيتي، (دمشق، دار الفكرة، ٢٠٠٦م).
٧٥. ستيفن أركوفي، المادة الثقافية، ترجمة: ياسر العيتي، (دمشق، دار الفكر، ٢٠٠٦م).
٧٦. ستيفن أكرويد، بول طوسبون، سوء السلوك التنظيمي، ترجمة: عبد الحكم أحمد الخرزامي، (بيروت، دار الفجر، ٢٠٠٣).
٧٧. سعاد نائف برنو طي، ادارة الموارد البشرية (عمان: دار وائل للنشر، ٢٠٠٤م).
٧٨. سعيد يس عامر: إستراتيجيات التغيير وتطوير المنظمات، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، لقاهرة، مصر، ١٩٩٢،
٧٩. سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرها علي العولمة، (عمان: دار مجدلاوي ٢٠٠٤مى)
٨٠. سنان الموسوي، الإدارة المعاصرة لأصول والتطبيق، (عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، ٢٠٠٤م).
٨١. سهير عبد النور حبايبة، (٢٠٠٩). مستوى الرضا الوظيفي لدى مساعدي مديري المدارس الثانوية الخاصة في الأردن، رسالة ماجستير، جامعة عمان العربية، عمان، الاردن
٨٢. سهيلة محمد عباس، وعلى حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل، عمان ١٩٩٩.
٨٣. سيد جار الرب، السلوك التنظيمي، (القاهرة: جامعة قناة السويس، ٢٠٠٥م).
٨٤. شوقى حسين عبد الله، أصول الإدارة، (القاهرة: دار النهضة العربية، ١٩٩٥م).
٨٥. شوقي حسين عبد الله، أصول الإدارة، (دار النهضة العربية للنشر،١٩٨٨م)

٨٦. شوقي نابي جواد، إدارة المسترانيج، (دار الحامد: ٢٠٠٠م).

٨٧. شوقي ناجي جواد، قيس على مؤمن، السياسات الإدارية، (الرياض: دار الحامد، ٢٠٠٠).

٨٨. صديق محمد عفيفي، مصطفى محمود أبوبكر، التفاوض في الحياة والأعمال، (د م: الدار الجامعية للنشر، ٢٠٠٠م).

٨٩. صلاح محمد عبدالباقي: السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، القاهرة، ٢٠٠٠،

٩٠. الطيب ولد لعروسي: العولمة إرث غربي مخيف، مجلة الفيصل، العدد٣٥٥، فبراير ٢٠٠٥، الرياض، السعودية، الدار العربية للطباعة والنشر

٩١. ظاهر محمود كلادة، التجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، (عمان: دار زهران للنشر، ٢٠٠٢م).

٩٢. عامر الكبيسي: التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة- التطوير التنظيمي، مطابع دار الشرق، الدوحة، قطر، ١٩٩٨

٩٣. عايدة السيد خطاب، الانتماء التنظيمي والرضا عن العمل: (الأردن: ١٩٩٨م).

٩٤. عبد الرحمن الضحيان، إدارة الأزمة والمفاوضات، ط١، (جدة: دار العلم للطباعة والنشر، ١٩٩٤م).

٩٥. عبد الغفار حنفي، إدارة الأفراد بالمنظمات، (الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، ٢٠٠٠م).

٩٦. عبد الكريم درويش، ليلى تكلا، أصول الإدارة العامة، عمان، ١٩٩٣م.

٩٧. عبد الكريم دوريش، أصول الإدارة العامة، (القاهرة: المكتبة المصرية، ١٩٩٩م).

٩٨. عبد اللطيف عبد اللطيف، العلوم السلوكية في التطبيق الإداري، منشورات جامعة دمشق، ط٣، دمشق ٢٠٠١.

٩٩. عبد الله عبد الغني الطجم والسواط طلق عوض الله: السلوك التنظيمي – المفاهيم والنظريات والتطبيقات، دار النوابغ للنشر والتوزيع، جده، السعودية، ١٩٩٥

١٠٠. عبدا لمحسن جودة، إدارة الإفراد، (القاهرة: دار الأصدقاء للطباعة، ١٩٩٧م.

١٠١. عبدالرحمن بدوي، الأخلاق النظرية (الكويت، وكالة المطبوعات، ١٩٧٥)

١٠٢. عبدالرحمن هيجان، أهمية قيم المديرين في تشكيل ثقافة منظمتين سعوديتين – مقال بمجلة معهد الإدارة العدد ٧٤، ابريل ١٩٩٢.

١٠٣. عثمان فاروق السيد: قوى إدارة التغيير في القرن الحادي والعشرين، دار الوفاء للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، المنصورة، مصر، ٢٠٠٠،

١٠٤. عصام الدين أمين ابوعاقلة، ادارة الموارد البشرية (القاهرة: مؤسسة طيبة للنشر، ٢٠٠٣م).

١٠٥. علي السلمي. مقدمة في إدارة الأعمال، (مكتبة النهضة المصرية للنشر).

١٠٦. علي شريف – محمد سلطان، مدخل الإدارة المعاصرة، (الإسكندرية: الدار الجامعية، ٢٠٠٠م) .

١٠٧. علي شريف: الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ٢٠٠٠،

١٠٨. علي عبد الله: التحولات وثقافة المؤسسة، مطبوعات الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، ٢١-٢٢ ماي، البليدة، الجزائر، ٢٠٠٢،

١٠٩. عمر وصفي عقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، (دار وائل للنشر، ٢٠٠١م).

١١٠. فؤاد الشيخ سالم و آخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، (د، ن، ١٩٩٨م).

١١١. فاروق عبده فلية وآخرون،السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية ،دار المسيرة ،عمان ،٢٠٠٥

١١٢. فايز الفايز، (٢٠٠٨). الإدارة مفاهيمها – نظرياتها. ورقة عمل، جامعة الملك سعود، كلية التربية، المملكة العربية السعودية.
١١٣. فايقة فوزي حسن، نظرية المنظمة، (بغداد، دار الشئون الثقافية، ١٩٩٠م).
١١٤. الفيروز آبادي ومجد الدين محمد يعقوب: القاموس المحيط، ط٢، مؤسسة الرسالة، بيروت، لبنان، ١٩٨٧،
١١٥. قدري علي عبد المجيد، الإتصالات الازمة وإدارة الأزمات، (الإسكندرية – الدار الجامعية الجديدة للنشر، ٢٠٠٨م).
١١٦. كامل محمد المغربي، الإدارة مفاهيم ووظائف، (الرياض: مكتبة هيثم جواد، اعداد، ١٩٩٨م) .
١١٧. كامل مغربي، أساسيات الإدارة، (بغداد، دار الفكر للطباعة والتوزيع، ١٩٩٥م).
١١٨. كامل مغربي، أساسيات الإدارة، (بغداد، دار الفكر للطباعة والتوزيع، ١٩٩٥م).
١١٩. كيت كينان، مركز التعريب والبرمجة، أصول المفاوضة الإدارية، ط١، (د م: الدار العربية للعلوم، ١٩٩٦م).
١٢٠. كينيث كيرنغان وداويفيدي، أخلاقيات الخدمة العامة، ترجمة د. محمد قاسم القريوتي، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، ١٩٨٤.
١٢١. لورنس هولب،إدارة فرق العمل،بيت الأفكار الدولية ، الرياض،١٩٩٩
١٢٢. مؤيد السلام وآخرون، إدارة الموارد البشرية، بدون ناشر، بغداد ١٩٩٠.
١٢٣. مارفن شو، ديناميات الجماعة، دراسة سلوك الجماعة الصغيرة، ترجمة: محي الدين أحمد دار المعارف، القاهرة، ١٩٨٦م.
١٢٤. مايكل أرمسترنج، إدارة الأفراد، تعريب عمر أحمد عثمان، (الخرطوم: شركة مطابع السدان للعملة المحدودة، د.ت).
١٢٥. مبادئ إدارة الأعمال، وجيه عبد الرسول ألعلي، (ع، ن).

١٢٦. مبادئ الإدارة، خليل محمد حسن الشماع، (دار الميسرة للنشر، ٢٠٠٧م).
١٢٧. محسن أحمد الخضيري، تنمية المهارات التفاوضية، ط١، (مصر: الدار المصرية اللبنانية، ١٩٩٣م).
١٢٨. محمد أحمد المصري، الإدارة الحديثة (الإتصالات والقرارات)، (القاهرة: مكتبة الفجر للنشر والتوزيع، ٢٠٠٥م).
١٢٩. محمد البكري، نظم المعلومات الإدارية، (الدار الجامعية للنشر، ٢٠٠١م).
١٣٠. محمد السيد البدوي الدسوقي، كيف تصبح مفاوضاً محترفاً؟ متميزاً وناجحاً القواعد الأساسية للتفاوض، (القاهرة: مركز الإسكندرية للكتاب، ٢٠٠٦م).
١٣١. محمد المحمدي الماضي: إستراتيجية التغيير التنظيمي – مدخل إسلامي مقارن، دار النشر للجامعات، القاهرة، مصر، ٢٠٠٠
١٣٢. محمد بن غالب العوفي، الثقافة التنظيمية وعلاقاتها بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، ٢٠٠٥).
١٣٣. محمد حسن عبد الهادي، كتاب القيادة الإدارية في ضوء المنهج العلمي والممارسة، دار وسط بغداد، العراق، ١٩٨٥م.
١٣٤. محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية ٢٠٠٢.
١٣٥. محمد سعيد سلطان، ألسلوك الإنساني في المنظمات، لاسكندرية، دار الجامعة الجديدة، ا٢٠٠٢،.
١٣٦. محمد سيد وآخرون، الأصول العلمية للإدارة، (مصر- القاهرة- د، ن، ٢٠٠٥م).
١٣٧. محمد عبد الغني هلال، مهارات التفاوض، ط١، (مصر: مركز تطوير الأداء والتنمية، ٢٠٠٢م).
١٣٨. محمد عدنان النجار، إدارة الأفراد، جامعة دمشق، ١٩٩٥.

١٣٩. محمد فريد الصحن وآخرون: مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ٢٠٠٢
١٤٠. محمد قاسم القريوتي، (٢٠٠٠). السلوك التنظيمي: دراسة للسلوك الانساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، ط٣، دار الشروق: عمان، الاردن.
١٤١. محمد قاسم القريوتي، (٢٠٠٠). السلوك التنظيمي: دراسة للسلوك الانساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، ط٣، دار الشروق: عمان، الاردن.
١٤٢. محمد قاسم القريوي (نظرية المنظمة والتنظيم) (الأردن: دار وائل للنشر، ٢٠٠٠م).
١٤٣. محمد قاسم القيروتي: نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل، عمان، الاردن، ٢٠٠٠
١٤٤. محمد هزاع الحسيان، (٢٠١٠). العلاقة بين المناخ التنظيمي، وكل من الرضا الوظيفي للمعلمين وتحصيل الطلبة في المدارس الثانوية في دولة الكويت، اطروحة دكتوراة، جامعة عمان العربية، عمان، الاردن
١٤٥. محمدقام القريوتي السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الانساني والفردي والجماعي في المنظمات المختلفة (عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع٢٠٠٠)
١٤٦. محمود المساد، القيادة: سلسلة الإدارة العلمية، مكتبة لبنان، بيروت: ٢٠٠٥م.
١٤٧. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الجامعة الأردنية، ٢٠٠٤م.
١٤٨. محمود سلمان، مفهوم القيادة والإدارة، مطابع رابط العالم الإسلامي، مكة المكرمة، ٢٠٠٤م، ص ص٩٠-٩١.
١٤٩. محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، (عمان، دار وائل للنشر، ٢٠٠٢م).
١٥٠. محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط٢٠٠٤م، (دار وائل للنشر، ٢٠٠٤م)

١٥١. محمود عبد الكريم النجار، إدارة المفاوضات، ط١، (عمان: دار كنوز المعرفة، ٢٠٠٨م).
١٥٢. مرسي السيد عبد الحميد، مفهوم القيادة في إطار العقيدة الإسلامية، مطابع رابطة العالم الإسلامي، مكة المكرمة.
١٥٣. مصطفى محمود أبو بكر: دليل المدير المعاصر- الأدوار- المهارات- الصفات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ٢٠٠١،
١٥٤. مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، (الإسكندرية: الدار الجامعية، ٢٠٠٥م).
١٥٥. مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، (الدار الجامعية، ٢٠٠٥م).
١٥٦. مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، (الدار الجامعية، ٢٠٠٥م).
١٥٧. مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في لمنظمات المعاصرة، (الإسكندرية: الدار الجامعية، ٢٠٠٥م).
١٥٨. مصطفى محمود أبوبكر – عبد الله بن عبد الرحمن البربري، الإتصال الفعال: مدخل إستراتيجي سلوكي لجودة العلاقات في الحياة والأعمال، (الرياض: الدار الجامعية، ٢٠٠٨م).
١٥٩. مصطفى نجيب شاويش،إدارة الموارد البشرية، عمان، دار الشروق، ١٩٩٤.
١٦٠. مندل، مارك ج، جوردان، وليام أ – قيم الموظفين في مجتمع متغير (عمان: المنظمة العربية للعلوم الإدارية) ترجمة محمد حسنين.
١٦١. منصور فهمي، إدارة القوي العاملة، (القاهرة: إدارة النهضة العربية، ١٩٨٢م).
١٦٢. المنظمات و أسس إدارتها، محمد بهجت جار الله كشك، (د ن، ١٩٩٩م).
١٦٣. مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد، (عمان: دار مجدي للنشر والتوزيع، ٢٠٠٤م).

١٦٤. مهدي حسن زويلف، الإدارة نظريات ومبادئ في (عمان: دار الفخر، ٢٠٠١).

١٦٥. موسي اللوزي. التطوير التنظيمي. ط الخامسة (عمان: دار وائل للطباعة والنشر، ٢٠١٢)

١٦٦. موسي اللوزي. التطوير التنظيمي. ط الخامسة (عمان، دار وائل للطباعة والنشر، ٢٠١٢)

١٦٧. ميري هوايت، التربية والسلوك والتحدي: التجربة اليابانية، عرض وتعليم سعد مرسي أحمد، كوثر حسين، عالم الكتب، مصر، القاهرة، ١٩٩١م.

١٦٨. ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي،معهد الإدارة العامة، الرياض، ١٩٩٥.

١٦٩. نبيل الحسيني النجار ومدحت مصطفى راغب، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، القاهرة، الشركة العربية للنشر والتوزيع.

١٧٠. نجم عبود نجم، إدارة الابتكار، جامعة الزيتونة، المملكة الأردنية، ٢٠٠٢م.

١٧١. نجم عبود نجم، الإدارة الالكترونية ومقولة نهاية الإدارة، المجلة الإدارية للعلوم الإدارية، معهد التنمية الإدارية، الأمارات العربية المتحدة، العدد الرابع، ٢٠٠٤م.

١٧٢. نهي حسن الصديق. التطوير التنظيمي واثره علي الأداء. رسالة ماجستير منشورة جامعة الزعيم الازهري٢٠١٢

١٧٣. نهي حسن الصديق. التطوير التنظيمي واثره علي الأداء، رسالة ماجستير مقدمة جامعة الزعيم الازهري٢٠١٢م

١٧٤. نيجل كنج ونيل أندرسون: إدارة أنشطة الابتكار والتغيير- دليل انتقادي للمنظمات، ترجمة محمود حسن حسني، دار المريخ للنشر، السعودية، ٢٠٠٤،

١٧٥. هاني عبد الرحمن الطويل، (١٩٨٦). الإدارة التربوية والسلوك المنظمي: سلوك الأفراد والجماعات في النظم، الجامعة الاردنية، عمان، الأردن

١٧٦. هاني عبد الرحمن الطويل، (١٩٩٨).الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي: سلوك الافراد والجماعات والنظم، طـ ٢، دار وائل للنشر: عمان، الاردن.
١٧٧. هبه سلامه سالم غواش، (٢٠٠٨). الرضا الوظيفي لدى الادارات المختلفة وفق نموذج نظرية بورتر ولولر. حالة دراسية على البنوك العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية، غزة
١٧٨. هيثم الصافي، الادارة بالحفز، (د:م، دار كنوز للنشر، ٢٠٠٧م).

المراجع الأجنبية:

1. Martin fishbeinced attilude and the prediction of behavior in martin fishbeinced (reading attide theory and measurement (newyork(
2. (Schmidt ،warren H. and Posner ،Barry Z. Managerial values and expectations (A.M.A. NY ،1982).
3. Albraak Abdurrahman: Organizational change and innovation ،unpublished scientific research ،Riyadh ،2008 ،
4. Gareth Morgan: l’mage de l’organisation ،traduit par Solange chevrier_ voue et Michel ،4emeédition ،Esaka édition ،paris ،1983
5. Giordano Yonne: Communication et organisationnelle reconsidération par la théorie de la structuration ،revue de gestion des ressources humaines ،France ،26-27 mai ،1998 ،
6. Jean Pierre et Amassasse Poulot: Stratigor Politique Générale Stratégie- Structure- Décision- DUNOD ،3ém éditions ،paris ،1997 ،

7. Serge Raynal: le Management par projets « Approche stratégique du changement » ،3éme édition ،Editions d'organisation ،paris ،2003 ،
8. Wind،J and Main،Y: Driving Change - How The Best Companies Are Preparing For The 21 ST Century ،kogah page ،London ،1999 ،

قائمة المحتويات

المقدمة ٥

الفصل الأول ١١

مفاهيم أساسية ١١

الفصل الثاني ٣١

الشخصية والإدراك ٣١

٢) خواص الفرد موضوع الإدراك ٤١

٣) العوامل المؤثرة في عملية الانتباه ٤١

٤) الآثار الموقفية في العملية الادراكية ٤٢

٥) أسباب اختلاف الإدراك الإنساني للإنسان عن الإدراك الإنساني للأشياء الأخرى........ ٤٢

الفصل الثالث ٤٧

الاتجاهات والتعلم ٤٧

الفصل الرابع ٥١

القيم ٥١

الفصل الخامس ٧١

ضغوط العمل ٧١

الفصل السادس التفاوض ٧٩

الفصل السابع ١٠٧

الهيكل التنظيمي ١٠٧

الفصل الثامن ١٢٩

القيادة ١٢٩
الفصل التاسع ١٤٩
السلوك الجماعي في المنظمات ١٤٩
الفصل العاشر ١٦١
الاتصال ١٦١
الفصل الحادي عشر ١٨٩
الدافعية والتحفيز ١٨٩
الفصل الثاني عشر ٢٢٧
الانتماء التنظيمي والثقافة التنظيمية ٢٢٧
الفصل الثالث عشر ٢٧٧
الرضا الوظيفي ٢٧٧
الفصل الرابع عشر ٣٠٣
الصراع التنظيمي ٣٠٣
الفصل الخامس عشر الإبداع الإداري ٣٢٥
الفصل السادس عشر ٣٥١
التغيير والتطوير التنظيمي ٣٥١
V- مراحل التغيير التنظيمي: ٣٦٨
المصادر والمراجع ٣٩٧

السلوك التنظيمي

الاستاذالدكتور محمد الفاتح محمود بشير المغربى



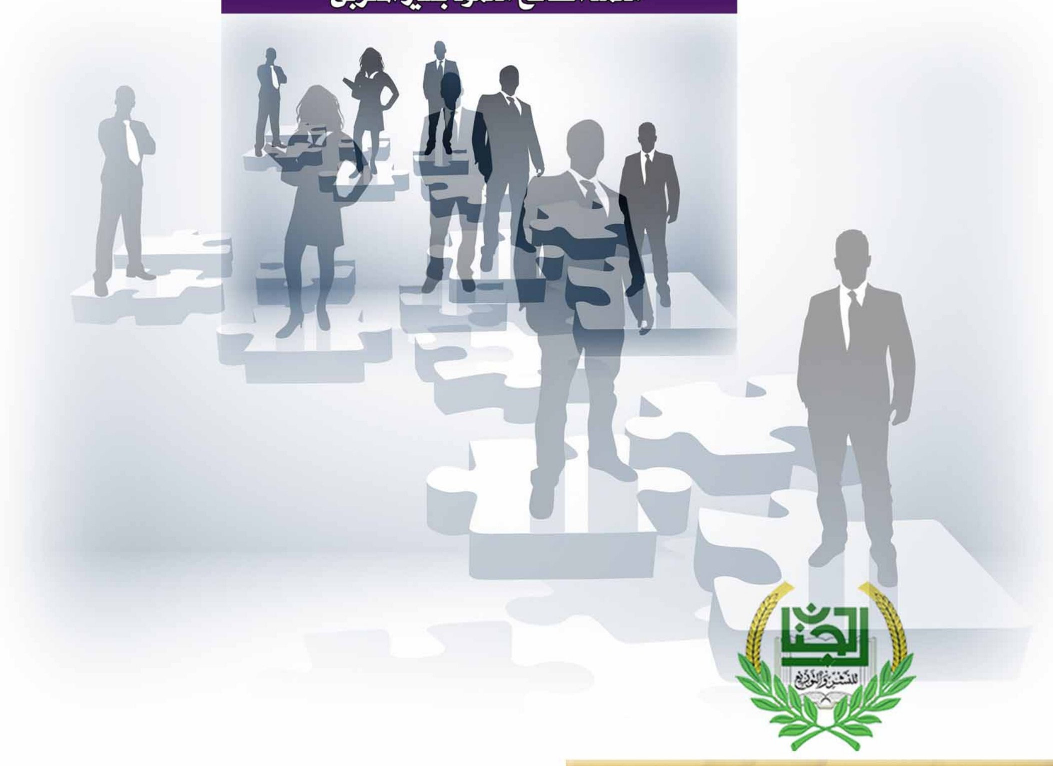


السلوك التنظيمي

ORGANIZATIONAL BEHAVIOR

الاستاذالدكتور

محمد الفاتح محمود بشير المغربى



عمان - العبدلي - مركز جوهرة القدس التجاري

تلفاكس: ٠٠٩٦٢٦٤٦٥٩٨٩١ - خلوي: ٠٠٩٦٢٧٩٥٧٤٧٤٦٠ - ٠٠٩٦٢٧٩٦٢٩٥٤٥٧

ص.ب ٩٢٧٤٨٦ عمان ١١١٩٠ الأردن

E-mail: dar_jenan@yahoo.com

Cover design: Samir Alawneh
079 732 9119